

- Mémoire de stage, version finale –

L'IMPACT DU CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS AU BURKINA FASO

*Contribution méthodologique aux analyses d'impact de la
recherche menée au CIRAD sur le développement*

Mastère spécialisé ISAAM

« Innovation dans les Systèmes Agricoles et Agro-alimentaires du monde »

Année 2011-2012

Institut des Régions Chaudes, Montpellier Supagro.



Etudiante : GADET Orlane

- Mémoire de stage, version finale –

**L'IMPACT DU CONSEIL A L'EXPLOITATION
FAMILIALE SUR LE RENFORCEMENT DES
CAPACITES DES ORGANISATIONS DE
PRODUCTEURS AU BURKINA FASO**

*Contribution méthodologique aux analyses d'impact de la
recherche menée au CIRAD sur le développement*

Soutenu le 05/11/2012

Formation ISAAM-IPAD 2011-2012

Institut des régions chaudes, Montpellier Supagro.

Etudiante : GADET Orlane

*Maîtres de stage : TOILLIER Aurélie, CIRAD,
FAURE Guy, CIRAD.*

Tuteur pédagogique : FOURNIER Stéphane, Supagro.

*Composition du jury : Estelle BIENABE, CIRAD, Pasquale LUBELLO, Supagro, Pierre
REBUFFEL, CIRAD, Betty WAMPFLER, Supagro.*

Résumé :

Dans le cadre des travaux du CIRAD sur l'évaluation d'impact de ces recherches, par l'intermédiaire de l'exemple de l'impact du conseil à l'exploitation familiale sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs au Burkina Faso, cette étude met en place une méthode d'évaluation d'impact d'une innovation sur une organisation. Après avoir reconstitué l'historique de la conception et d'expérimentation du conseil à l'exploitation familiale et mis en évidence le système d'acteurs qui a porté cette innovation, nous sommes intéressés plus particulièrement à l'impact de ce type de conseil sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs, acteurs majeurs du conseil à l'exploitation familiale et du développement rural. La méthode d'analyse déroule tout le processus du chemin de l'impact en allant des résultats, ici les situations d'apprentissage provoquées par conseil à l'exploitation, aux apprentissages individuels pour finir sur les apprentissages organisationnels dont a contribué l'innovation. Elle prend en compte les facteurs d'influence du chemin de l'impact tels que la stratégie de l'organisation ou encore sa vision et la place de l'innovation au sein de cette organisation. Une démarche de terrain socio-anthropologique basée sur des entretiens, des analyses de sources écrites et des ateliers participatifs de restitution et validation des résultats obtenus a été utilisée. Quatre situations d'apprentissage provoquées par le conseil à l'exploitation ont été observées : l'apprentissage par la mise en œuvre du conseil sur le terrain, par le pilotage du dispositif de conseil à l'exploitation familiale, par le suivi d'animation de conseil ou encore par des échanges entre acteurs et des courtes formations sur le conseil à l'exploitation familiale. Les apprentissages individuels qui en découlent sont de trois ordres : des compétences organisationnelles, des compétences relationnelles et une amélioration de la compréhension des difficultés des producteurs. L'importance de ces apprentissages diffère d'un acteur à l'autre. Les élus acquièrent plus fréquemment des compétences organisationnelles alors que les techniciens améliorent plus fréquemment leurs compréhensions des difficultés des producteurs. Ces apprentissages influent sur la réalisation de leurs activités au sein de l'organisation et contribuent à des changements au niveau de cette organisation. Des apprentissages organisationnels sont confirmés avec l'apparition de changements au niveau de l'organisation interne, de ces relations avec l'extérieur et de ses activités et services que l'organisation met en place. Les principaux changements s'observent au niveau du fonctionnement des conseils de gestion des organisations de producteurs, de la mise en œuvre de leurs activités sur le terrain et de leurs relations avec les producteurs à la base. Le fonctionnement de l'organisation de producteurs et la nature du dispositif de conseil à l'exploitation qu'elle met en place influencent de manière notable les situations d'apprentissage et les apprentissages organisationnels. Dans tous les cas, la mise en place du conseil à l'exploitation par les organisations de producteurs contribue donc à leurs renforcements quels que soient les contextes interne et externe à l'organisation.

Mots-clés : Conseil à l'exploitation familiale, organisation de producteurs, évaluation d'impact, renforcement de capacités, apprentissage organisationnel.

Abstract:

Within the framework of a CIRAD research project on the impact assessment of its research, this study proposes a method to evaluate the impact of an organizational innovation on agricultural development. The study deals with the case of an innovative advisory approach, the Management Advice to Family Farms, (MAFF) and its impact on producers' organizations' capacity strengthening in Burkina Faso.

The method we set out is based on a mapping of the pathway from locus of learning to impacts on individual and organizational capacities strengthening. We chose six farmers' organizations (cotton producers and cereals producers) to test our method. We used socio-anthropological field surveys and participatory workshops to collect qualitative data on individual and collective learning arising from the implementation of MAFF. Four learning situations caused by MAFF implementation were observed: field training, MAFF piloting plan, animation of the Board, and informal discussions between actors implied in the MAFF at the national level. Three types of individual learning were observed: organizational skills, interpersonal skills and a better understanding of producers' difficulties. The importance of this learning differed from technicians to farmers

and from an organization to another. It allowed memberships to come closer to each other through a renewed and shared view on farmers' problems and needs. This study didn't fully addressed organizational learning arising from MAFF implementation, but emphasized credible links between skills strengthening and organizational changes, that could be deeper illustrated in a further study. As a conclusion, we underlined different ways to improve the method in order to better understand the links between MAFF implementation, locus of learning and farmers' organization capacities strengthening.

Keywords: Management Advice to Family Farms, producers' organization, impact assessment, capacity strengthening, locus of learning.

En préalable à ce rapport, Je tiens à remercier l'ensemble des personnes enquêtées notamment M. TANKOANO Honoré, SAWADOGO Maxime, OUEDRAGO Seydou, SANOU Mazouma, BIRBA Anathase, etc. pour leurs disponibilités et leurs accueils. Je m'excuse d'avance pour ce que je n'ai pas pu citer.

Je tiens également à remercier ma maître de stage, Aurélie TOLLIER, pour son suivi et l'ensemble de ces conseils techniques et méthodologiques lors de ces quatre mois à Bobo-dioulasso. De la même manière, je remercie Guy FAURE, mon co-encadrant et Stéphane FOURNIER, mon tuteur pédagogique.

Naturellement, je remercie l'ensemble du personnel du CIRDES pour leur accueil. Enfin, un remerciement aux stagiaires et thésards que j'ai pu rencontrer lors de ce stage ainsi qu'à mes amis pour leur soutien et leur bonne humeur notamment

Moana, Marine, Benjamin, Anique, Baurice, Jun, Fred, Julie, Les

ISAAMs....



Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES.....	7
INTRODUCTION.....	8
CONTEXTE ET OBJECT D'ETUDE.....	10
a. L'évaluation d'impact de la recherche sur le développement : Une volonté d'établir une culture de l'évaluation de l'impact confrontée à des difficultés méthodologiques de l'analyse des impacts.....	10
i. L'histoire de l'évaluation d'impact de la recherche sur le développement au CIRAD.....	10
ii. Les limites des cadres méthodologiques classiques d'évaluation d'impact de la recherche sur le développement.....	11
iii. Une méthode plus adéquate : L'analyse du chemin de l'impact.....	13
b. Une étude d'impact centrée sur le renforcement de compétences des OP pour illustrer l'importance de la dimension socio-organisationnelle des innovations sur le développement agricole.....	14
i. Le conseil à l'exploitation familiale au Burkina Faso : Une innovation promue par le CIRAD.....	14
ii. Les organisations de producteurs au Burkina Faso et leurs rôles pour le développement agricole du pays.....	16
c. Problématique et enjeux : l'impact du CEF sur le renforcement de compétences des OP.....	17
CONCEPTS MOBILISES ET CADRE D'ANALYSE.....	19
a. Concepts et théories mobilisés.....	19
i. Les capacités d'une organisation.....	19
ii. Renforcement de capacités d'une organisation et l'apprentissage organisationnel.....	23
b. Le cadre d'analyse.....	28
i. Schéma conceptuel du chemin de l'impact au sein d'une OP.....	28
ii. Les situations d'apprentissage et les apprentissages individuels.....	29
iii. L'apprentissage organisationnel et le renforcement de capacités des OP.....	29
iv. Le rôle clés du contexte.....	30
PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	32
a. Choix des OP étudiées.....	32
b. Les méthodes de collecte, de traitement et de recoupement de données qualitatives et quantitatives.....	34
i. L'analyse des sources écrites : rapports de projets, littérature grise, publications, documents de capitalisation.....	34
ii. L'entretien semi-directif et l'analyse de discours.....	34
iii. L'analyse des faits : données de structuration des OP, évènements autour du CEF.....	41
iii. Validation de groupe.....	41
LES RESULTATS.....	43
a. Conception et diffusion du CEF : Historique et système d'acteurs impliqués.....	43
i. Aux origines de CEF en Afrique de l'Ouest.....	43
ii. Les canaux de diffusion du CEF au Burkina Faso.....	44
b. La FEPA-B et l'UNCPB : Les contraintes et atouts de leur filière, leur fonctionnement et le dispositif CEF mis en place.....	48
i. Les OP au Burkina Faso : L'histoire du mouvement paysan et la place actuelle des OP.....	48
ii. L'UNCPB.....	52
ii. La FEPAB.....	59
iii. Conclusion.....	61
c. Contributions du CEF au renforcement de capacités de l'UNCPB et de la FEPAB.....	63
i. Les situations d'apprentissage.....	63
ii. Les apprentissages individuels, leurs relations aux situations d'apprentissage et leurs impacts sur les activités individuelles.....	65

iii. Des apprentissages individuels aux apprentissages organisationnels : l'exemple des changements sur les activités de l'OP.....	70
iv. Bilan des apprentissages organisationnels sur les trois dimensions de l'organisation et sur le renforcement de capacités des organisations étudiées.....	71
DISCUSSION.....	76
a. Contribution de la méthodologie proposée à l'analyse du chemin de l'impact d'une innovation.....	76
b. Limites de la méthode et propositions d'amélioration.....	77
c . Contribution du CEF aux renforcements de capacités des OP et impact sur le développement rural.....	83
CONCLUSION.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXE	85

Sigles et acronymes

AFD : Agence Française de Développement.

AFDI : Agriculteurs Français et Développement International.

CAGEF : Centre d'Appui à la Gestion des Exploitations Familiales.

CEF : Conseil à l'Exploitation Familiale.

CFDT : Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles.

CIRAD : Centre International en Recherche Agronomique pour le Développement.

CMDT : Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles.

CPF : Confédération Paysanne du Faso.

FARM : Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde.

FENOP : Fédération Nationale des Organisations Paysannes.

FEPA-B : Fédération de Professionnels Agricoles du Burkina.

FEPASSI : Fédération Provinciale des Producteurs Agricoles de la Sissili.

FNGN : Fédération Nationale des Groupement Naams.

GP : Groupement de Producteurs.

GPC : Groupement de Producteurs de Coton.

IER : Institut d'Economie Rurale.

INERA : Institut National de l'Environnement et de Recherches Agricoles au Burkina Faso.

ISF : Ingénieurs Sans Frontières.

ISRA : Institut Sénégalais de Recherche Agricole.

OP : Organisations de Producteurs.

PA-OPA : Projet d'Appui aux Organisations de Producteurs Agricoles.

PDRI/HKM : Projet de Développement Rural Intégré des provinces du Houet, de la Kossi et du Mouhoun.

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement.

ROPPA : Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs de l'Afrique de l'ouest.

SNV : Stichting Nederlandse Vrijwilligers, l'agence de développement néerlandaise.

UDPA : Union Départementale des Professionnels Agricoles.

UDPC : Union Départementale des Producteurs de Coton.

UGCPA-BM : Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun.

UNPCB : Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina.

UPPA : Union Provinciale des Professionnels Agricoles.

UPPC : Union Provinciale des Producteurs de Coton.

Introduction

Le CIRAD, Centre International en Recherche Agronomique pour le Développement, a pour objectif d'accompagner le développement agricole dans les pays du Sud. En vue de réaliser cet objectif, l'une des activités du centre de recherche est l'élaboration et la mise en place d'innovations permettant de répondre aux enjeux de l'agriculture au sein de ces pays. La relation entre les innovations et la réponse aux enjeux de développement agricole s'avèrent cependant complexe. En effet, les effets souhaités de l'innovation lors de son élaboration ne sont pas toujours confirmés par la diffusion réelle de cette innovation dans son milieu. Le CIRAD ainsi que de nombreux centres de recherche internationaux se posent alors depuis quelques années la question de l'impact de leurs innovations et de leurs recherches sur le développement. Ces évaluations d'impact tendent à devenir une norme dans la gouvernance de la recherche internationale. Cependant, malgré le souhait affiché de cultiver une « culture de l'évaluation d'impact » au sein de ces centres de recherche, ces derniers sont confrontés à des nombreuses limites méthodologiques quant à la réalisation de ces études d'impact. Suite à ces difficultés, le CIRAD, après la mise en place d'un groupe « évaluation d'impact des recherches du CIRAD », a décidé de lancer cinq études d'impacts d'innovations qui ont pour but de contribuer à l'avancée méthodologique de l'évaluation d'impact. Cette étude recentrée sur l'innovation CEF¹ au Burkina Faso fait partie de l'une de ces cinq évaluations d'impact.

Introduit dans les années 90 au Burkina Faso avec la collaboration du CIRAD et de l'AFDI², le CEF est une démarche globale de conseil agricole, inspiré du conseil de gestion développé en France dans les années 60, qui a pour objectif d'appuyer l'exploitant agricole et sa famille dans l'analyse de sa situation, dans la prévision, le suivi de ses activités et l'évaluation de ses résultats. Il se différencie du conseil agricole jusqu'alors utilisé par une participation plus importante de l'agriculteur à l'analyse de ces difficultés et par l'ajout de conseils de gestion économique de l'exploitation aux conseils techniques traditionnellement apportés.

Le Burkina Faso, avec environ 35 000 OP³ (CHAIX, 2010), est l'un des pays d'Afrique de l'Ouest détenant le nombre le plus conséquent de ces organisations. La dynamique de ces organisations s'observe notamment par l'appropriation et la mise en place des services d'appui-conseil aux exploitants, dont la mise en place du CEF. Le CEF est par ailleurs au Burkina mis en place quasiment exclusivement par ces organisations. Ce dernier point constitue une originalité du pays. En effet, les acteurs impliqués dans le CEF sont plus diversifiés au sein des pays frontaliers et des pays de l'Afrique de l'ouest : des organisations non gouvernementales, des sociétés privées, des prestataires de services ou encore des OP, mais celles-ci n'étant pas majoritaires. Aujourd'hui, au Burkina Faso, la prise en charge du CEF par les OP est toutefois en débat. De nombreux acteurs investis dans le CEF affirment que les problèmes d'accès aux ressources financières et humaines rencontrées par les OP rendent la gestion de ce service difficile pour ces dernières. D'autres s'accordent à dire que

¹ Conseil à l'exploitation familiale

² Agriculteurs Français et Développement International.

³ Organisation de producteurs

les OP sont les mieux placées pour comprendre les besoins de leurs membres. Aussi, ces derniers disent observer un renforcement de compétences des OP par cette mise en place, un bonus non négligeable en vue de l'importance, de la place et du rôle des OP au Burkina Faso. Ce dernier argument n'a jusqu'alors été justifié par aucune étude.

Dans le cadre de l'évaluation de l'impact de ses recherches, le CIRAD en s'intéressant à l'impact de l'innovation CEF au Burkina Faso, en vu du contexte original de ce pays, nous avons choisi de cibler cette étude sur « l'impact du CEF sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs au Burkina Faso ».

Réalisé à la suite d'un stage qui s'est déroulé du 15/05/2012 au 15/10/2012 au Burkina Faso, ce document propose une démarche méthodologique de l'analyse de l'impact d'une innovation sur les dimensions socio-organisationnelles du milieu dans lequel elle s'insère. L'application de cette méthode à la problématique de « l'impact du conseil à l'exploitation familiale sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs au Burkina Faso » permet, en plus d'apporter des éléments de réponses à cette problématique, un premier test de cette démarche méthodologique d'analyse d'impact sur l'étude d'un cas réel. Cet « essai » de la démarche a permis de mettre en avant ses forces et ses faiblesses.

Dans un premier temps, le contexte et l'objet d'étude sont présentés. Sont détaillés les limites actuelles des évaluations d'impact et les enjeux méthodologiques auxquels ce stage vise à contribuer. Puis nous précisons notre problématique autour des impacts du CEF sur le renforcement de capacités des OP. La seconde partie présente les concepts théoriques utilisés, les approches théoriques permettant une caractérisation du renforcement de capacités d'une organisation et des processus d'apprentissages organisationnels. Le cadre d'analyse et le protocole de recherche qui en découlent sont détaillés. En troisième partie, les résultats sont présentés et analysés. Pour finir, une discussion sur ces derniers, sur les limites et perspectives de la méthode employée est proposée.

Contexte et objet d'étude

Premièrement, sont présentées dans cette partie l'histoire de l'évaluation d'impact au CIRAD, les démarches méthodologiques actuelles des études d'impact et leurs limites.

Deuxièmement, une présentation succincte du CEF et des OP au Burkina est rédigée.

a. L'évaluation d'impact de la recherche sur le développement : Une volonté d'établir une culture de l'évaluation de l'impact confrontée à des difficultés méthodologiques de l'analyse des impacts

i. L'histoire de l'évaluation d'impact de la recherche sur le développement au CIRAD

Dans les années 90, le monde du développement et de la recherche se trouve dans un contexte de doute quant à l'efficacité de ses actions et de ces travaux. Les bailleurs de fonds et donateurs interrogent l'efficacité de leurs dépenses et demandent alors aux organismes de recherche et de développement une évaluation de leurs projets. Dans ce contexte, le CIRAD met alors en place un système d'évaluation permettant de rendre compte quantitativement de ces activités. Ce dernier, toujours en fonctionnement aujourd'hui, analyse « les produits des activités scientifiques et de la recherche » en termes de description et de dénombrement. Pour exemples, des évaluations de « la valorisation et la communication scientifique » en termes de mécaniques de transfert ou de résultats intermédiaires tel que le nombre de publication ou encore des évaluations de la « diffusion des savoirs » en termes de participation des chercheurs à des activités d'enseignement sont réalisées (*SAINT-MARTIN et al, 2011*). Les relations entre science et société et l'impact réel du CIRAD sur le développement au Sud étaient alors peu considérés et évalués. La difficulté à rendre compte quantitativement de ces impacts limite sans doute l'utilisation d'une telle évaluation comme compte-rendu des activités du CIRAD à ses bailleurs de fond.

Au début des années 2000, conscient de la limite de cette évaluation quant aux objectifs finaux de développement des pays du sud, le CIRAD met en place des évaluations d'impact sur le développement de plusieurs projets. Claude FREUD, économiste, est alors chargé de ces missions d'évaluation d'impact prenant donc en compte les conséquences sur le développement. Les conclusions des expertises, alors réalisées par un individu non impliqué dans les projets qu'il évalue, ont souvent été contestées en interne. Suite aux difficultés rencontrées, à l'arrêt des activités de Mr. FREUD, aucune évaluation d'impact ne sera plus réalisée jusqu'à aujourd'hui (*SAINT-MARTIN et al, 2011*).

Cependant, depuis peu, l'évaluation d'impact revient au devant de la scène. Ces évaluations deviennent une norme dans la gouvernance de la recherche internationale. Les politiques de recherche et développement françaises et européennes évoluent elles aussi vers une plus grande prise en compte des relations entre la science et la société, des changements induits par les actions des organismes de développement et de la recherche. L'évaluation d'impact s'est donc inscrite depuis 2008 dans le contrat d'objectifs entre l'Etat et le CIRAD: « Le CIRAD produira une réflexion méthodologique sur l'appréciation de l'impact de ses

activités en liaison notamment avec ses partenaires du programme 187 de la MIRE⁴ » (SAINT-MARTIN *et al.*, 2011). Le CIRAD s'engage donc de nouveau dans l'évaluation d'impact, cette fois pas uniquement sous sa propre volonté mais soutenu voir poussé par ses bailleurs de fond. Afin d'éviter l'échec des années 2000, le centre de recherche souhaite aujourd'hui que les évaluations d'impact de projet soient réalisées par les acteurs impliqués dans ces projets, par une dynamique interne. Il désire ainsi développer une « *culture de l'impact* » au sein des équipes de recherche. Pour cela, en Février 2010, cinq projets ont été retenus pour réaliser une évaluation de leur impact. Les causes évoquées pour le choix de ces projets sont l'évidence de l'existence d'impacts dus à leurs mises en place, l'existence de données ou d'archives mobilisables et la volonté des chercheurs impliqués dans ces projets. Les cinq projets sont donc les suivants (SAINT-MARTIN *et al.*, 2011):

- Production de nouvelles variétés hybrides de café,
- Contrôle de la peste des petits ruminants au Maroc,
- Appui à la filière mangue en Afrique Sub-saharienne,
- Appui à la production de Fonio (Le projet européen « Fonio »),
- Appui aux dispositifs de conseil à l'exploitation familiale.

Ce stage s'inscrit dans cette dernière étude de cas. Ces études ont pour visée par leur diversité d'améliorer les méthodes d'analyse d'impact.

ii. Les limites des cadres méthodologiques classiques d'évaluation d'impact de la recherche sur le développement

Il s'agit ici d'analyser l'impact de la recherche à travers les innovations qu'elle met en place. Voyons premièrement les concepts théoriques qui entourent les études d'évaluation d'impact d'une innovation.

La définition consensuelle acceptée par le groupe de travail du CIRAD sur l'évaluation d'impact est la définition de l'OCDE : « *ensemble des effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induit par une action, directement ou non, intentionnellement ou non* ». Cette définition nous renvoie à la définition d'un effet. En réalité, il est nécessaire de différencier trois notions fréquemment confondues dans le langage courant : résultat, effet et impact. Voici les définitions retenues par le CIEDEL (Graugnard *et al.*, 1999) :

- Résultat ou output : « Changement qualitatif et quantitatif produit directement par l'action ». Les résultats sont en relations directs avec les objectifs de l'action. Ils sont donc clairement établis et attendus par les acteurs à l'origine de l'innovation.
- Effet ou outcome : « Incidence de l'action sur le milieu physique et humain environnant. Les effets conjuguent les résultats de l'action et d'autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action ». Avec l'expérience, ils peuvent être imaginés lors de l'élaboration ou la diffusion de l'innovation mais avec une marge forte d'incertitude en raison des objectifs et des stratégies propres aux populations concernées qui peuvent différer des objectifs de l'innovation et être imprévisibles ou inattendues.

⁴ Mission interministérielle de recherche et d'enseignement supérieur.

- **Impact** : « Nouvelle situation issue de l'ensemble des effets à long terme ». La prévision de l'impact est très difficile voir impossible en raison de la complexité des milieux dans lesquels les innovations s'inscrivent et de la multiplicité des facteurs intervenants sur ce milieu, facteurs indépendants au projet.

Les définitions précédentes illustrent bien la complexité de la contribution de résultats à un impact. Les effets couvrent donc au final un champ plus large que les résultats. Ce champ augmente avec le temps. L'impact, combinaison complexe de l'ensemble des effets sur le long terme, couvre aussi souvent un champ de population plus large que le public cible et des domaines d'activités plus nombreux que ceux attendus au départ (*Graugnard et al, 1999*).

Les méthodologies classiques ont pour démarche principale de décrire de manière assez séparées les résultats, les effets et l'impact d'une innovation. Elles correspondent à une photographie au moment t de l'étude d'évaluation d'impact des changements provoqués par l'innovation.

Ces méthodes d'analyse d'impact présentent les limites suivantes notamment lorsqu'on s'intéresse aux impacts d'une innovation de la recherche (*SAINT-MARTIN et al., 2011*) :

- **La contribution de la recherche à l'innovation** : Les innovations aujourd'hui sont fréquemment le fruit de « système d'innovation ». Ces derniers mettent en avant qu'une innovation est le résultat d'interactions entre acteurs. La recherche devient alors un acteur parmi d'autres. Aussi la présence de ces systèmes rend plus difficile l'analyse de l'effet d'un acteur particulier. Il faut donc alors s'intéresser dans notre cas à la contribution de la recherche à l'innovation, à la place de la recherche dans le système d'innovation.
- **La contribution de l'innovation à l'impact** : L'innovation ne peut être qu'un des facteurs responsables d'un impact donné, l'analyse de la part de « responsabilité » de l'innovation quant à cet impact peut s'avérer complexe.
- **La temporalité** : Un temps est nécessaire pour passer des résultats directs d'une innovation à un impact de celle-ci sur son milieu. Aucune règle ne permet de savoir ce temps nécessaire. Une étude d'impact doit permettre de voir si les changements observés dus à l'innovation sont stabilisés et « définitifs », il s'agirait dans ce cas des impacts, ou sont en cours d'évolution et correspondraient donc encore à des effets, outputs ou outcomes.
- **La considération de l'ensemble des changements** : Il est courant d'observer une sous-évaluation de certains effets d'une innovation, notamment une sous-évaluation des effets négatifs. L'approche méthodologique de l'analyse d'impact doit donc laisser la place à l'analyse d'effets non attendus de l'innovation sur son milieu.
- **Le contrefactuel** : Toute analyse de changement se réalise par une comparaison avec un contrefactuel. Différents contrefactuels sont possibles : situations « avec » ou « sans », « avant » ou « après », etc. Quel que soit le choix réalisé, il sera nécessaire d'analyser les biais de la méthode choisie.

iii. Une méthode plus adéquate : L'analyse du chemin de l'impact

L'analyse du chemin de l'impact est une méthode d'étude d'impact qui passe par une description précise du processus qui conduit à l'impact. La description qui en résulte est souvent nommée « chemin de l'impact », impact pathway ou encore chaîne causale. Il s'agit donc de décrire les résultats, les effets, l'impact, le passage entre chacun de ces niveaux et les facteurs externes à l'innovation intervenants. Pour décrire précisément le chemin de l'impact, il est donc nécessaire :

- D'inventorier les produits de l'innovation, voulus ou pas,
- D'identifier l'ensemble des changements observés, voulus ou pas, et les bénéficiaires, ciblés ou pas, provoqués par les produits de l'innovation,
- De comprendre la relation entre les produits de l'innovation et les changements observés,
- De comprendre la part de l'innovation étudiée dans l'attribution des changements observés ainsi que les autres facteurs responsables de ses effets,
- De comparer les changements observés à une situation témoin qui n'a pas bénéficié des produits de la recherche (contrefactuel). La situation contrefactuelle peut être analysée par un avant/après ou par l'utilisation d'une situation actuelle, aux caractéristiques socio-économiques et contexte identique, n'ayant pas profité du projet ou de la recherche (*Bamberger et al. 2006*). Les méthodes actuelles sont principalement orientées vers l'utilisation d'analyses quantitatives et de données statistiques mais peuvent également être associées à des analyses plus qualitatives (*Saint Martin et al. 2011*).

Cette méthode de chemin de l'impact, en passant par la compréhension du processus allant de l'innovation à l'impact, permet de dépasser certaines des limites vues précédemment. Tout d'abord, en ce qui concerne la contribution de l'innovation à l'impact le chemin de l'impact rejette la notion de contribution et de sa quantification pour favoriser une compréhension de la contribution, des raisons de ces changements et une identification de la nature de ces changements. Certains centres de recherche tels que le Centre canadien de Recherches pour le Développement International (CRDI) développe à travers une « cartographie des incidences » une approche destinée à tenir les acteurs responsables de l'impact en leur montrant s'ils progressent ou non dans le sens de l'impact souhaité (*Saint Martin et al. 2011*). Aussi en ce qui concerne la temporalité, en passant par une compréhension du chemin ayant amené les changements, il est plus facile d'observer si ces changements sont stabilisés ou si d'autres changements vont être amenés à se produire. Une photo instantanée des changements provoqués par une innovation, comme le réalise les méthodologies classiques d'évaluation d'impact, permet difficilement d'estimer la stabilité des changements observés au moment de l'étude. Pour les mêmes raisons, la méthode de chemin de l'impact, par la compréhension des phénomènes, permet de mieux considérer les changements inattendus. Elle ne fait pas disparaître ces écueils mais les réduit considérablement.

Deux écueils sont toutefois encore présents : la contribution de l'innovation à l'impact et le contrefactuel. Pour le premier écueil, n'oublions pas qu'il s'agit ici d'évaluer l'impact de la recherche au travers une innovation. Le cadre méthodologique précédent a pour but d'analyser l'impact d'une innovation et non l'impact de la recherche. Bien que toujours valable, il est nécessaire, en préalable à l'utilisation de ce cadre, d'évaluer la contribution de la recherche à l'élaboration et la diffusion de cette innovation. En ce qui concerne le contrefactuel, quelle que soit la méthode utilisée une vigilance doit avoir lieu quant au biais de cette dernière.

La méthode du chemin de l'impact est fréquemment utilisée notamment en ce qui concerne les projets ou innovation recentrée sur le renforcement de capacités. Elle semble assez adaptée à ce type de projet, le changement observé ainsi que la contribution du projet à ces changements étant ici rarement mesurables (*Templeton, 2009*). Nous utiliserons donc cette méthode pour notre étude en l'adaptant et la précisant en vue de l'innovation étudiée et de la particularité de notre étude de cas : le CEF et son impact sur le renforcement de capacités des OP.

b. Une étude d'impact centrée sur le renforcement de capacités des OP pour illustrer l'importance de la dimension socio-organisationnelle des innovations sur le développement agricole

Sont présentés ici les objets d'études, à savoir le CEF et les OP au Burkina Faso.

i. Le conseil à l'exploitation familiale au Burkina Faso : Une innovation promue par le CIRAD

L'exploitation familiale se caractérise par le lien particulier qu'elle établit entre les activités économiques et l'ensemble de la famille (*FAURE et al., 2003*). L'exploitation a des objectifs multiples : la production pour l'autosuffisance alimentaire, pour la génération de revenus, pour la satisfaction des besoins familiaux, etc. Elle est basée sur l'utilisation de main d'œuvre familiale et sur un attachement particulier aux terres généralement héritées des parents. Les importances de l'agriculture familiale sont mises en avant par l'ensemble des responsables paysans des pays africains. Tout d'abord, l'agriculture familiale produit la quasi-totalité de la production vivrière approvisionnant les villes et également la production d'une grande partie des produits exportés (coton, café, cacao,...). Deuxièmement, les exploitations familiales permettent la préservation de liens de solidarité au sein de la famille entre les ruraux et les citoyens récemment émigrés permettant d'atténuer les périodes de crise à l'image d'une sorte d'assurance sociale. Enfin, fortement intégrée aux territoires et aux communautés villageoises, elle est source d'une solidarité solution à de nombreux problèmes sociaux et fonciers (*FAURE et al., 2003*).

Le conseil agricole, quant à lui, est considéré comme un élément déterminant pour améliorer les performances des exploitations agricoles. Il permet aux agriculteurs d'accéder à des informations pertinentes, de nouvelles technologies ou encore d'acquérir de nouvelles compétences afin de mieux gérer leurs exploitations et mieux s'intégrer dans leur environnement économique, social et environnemental (*FAURE et al., 2003*).

Le conseil à l'exploitation familiale appelé CEF consiste en du conseil agricole adapté aux caractéristiques de ces exploitations. L'innovation du CEF vient de la particularité de la forme du conseil agricole apportée. Il s'agit d'un conseil agricole inspiré des méthodes de conseil de gestion alors utilisées en France et adaptées aux problématiques rencontrées par les agricultures familiales (FAURE *et al.*, 2003). Le CEF est né en Afrique de l'Ouest, il a été d'abord expérimenté dans les années 90 par le CIRAD puis s'est répandu à partir de la fin de cette décennie en mettant l'accent sur le renforcement des capacités d'analyse technico-économique (compte d'exploitation, calcul des marges, ...) de l'agriculteur dans le but d'améliorer les résultats de leurs exploitations. Les fondements du CEF sont présentés **figure 1**.

1. Le CEF est une démarche globale qui permet au producteur et sa famille d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, de suivre ses activités et d'évaluer ses résultats; il prend en compte les aspects techniques, économiques et sociaux de leurs activités.
2. Le CEF est un processus de renforcement des capacités des paysans et paysannes à maîtriser les différentes facettes de leur activité (production agricole et autres activités génératrices de revenus, organisation du travail, gestion des flux monétaires,...) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux. Il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil.
3. Le CEF repose sur des méthodes d'apprentissage (incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans,...) et d'aide à la décision (outils divers : suivi technico-économique des productions, calcul de la marge brute, gestion de la trésorerie,...) qui s'appuient peu ou prou sur la maîtrise du calcul et de l'écrit.
4. Les expériences de CEF s'insèrent dans des réalités paysannes : les producteurs engagés dans ces démarches font partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux, ils sont souvent membres, voire responsables, d'organisations paysannes.
5. Les expériences de CEF visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des OP et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les organisations non gouvernementales ou les bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

Figure 1 : Les fondements du CEF (G. FAURE, T. BERNARD et al. 2010).

Au Burkina Faso, le CEF s'est développé par deux voies parallèles jusqu'en 2001.

D'un côté, le développement et l'élaboration d'une méthode de CEF se sont inspirés des expériences sénégalaises et maliennes réalisées par le CIRAD dans les années 70 et 80. Cette première élaboration du CEF a eu lieu dans la zone ouest cotonnière du Burkina entre 1992 et 1996 et fut réalisée par l'INERA⁵ et le CIRAD dans le cadre du projet de l'état burkinabé financé par l'AFD⁶. Cette méthode de CEF a ensuite été reprise en 2000 par la SOFITEX, agro-industrie burkinabé de transformation du coton, en collaboration avec l'UNPCB⁷.

De l'autre côté, dans les années 90, parallèlement, l'AFDI⁸ est intervenue auprès de quelques organisations des producteurs du centre du pays pour la mise d'un CEF inspiré

⁵ Institut National de l'Environnement et de Recherches Agricoles au Burkina Faso.

⁶ Agence Française de Développement.

⁷ Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina.

⁸ Agriculteurs Français et Développement International.

directement du conseil de gestion mis en place dans les centres économiques ruraux français. On peut citer, par exemple, en 1996 la mise en place du CEF au sein de la FNGN⁹.

En 2001, a ensuite eu lieu un atelier de partage d'expérience sur le CEF à Bohicon au Bénin. Cet atelier, organisé par le CIRAD et l'AFDI sous demande de l'AFD, a permis une mise en commun des expériences des principaux acteurs burkinabés du CEF et une labellisation de la méthode du « CEF » avec l'énoncé de ces principes sous-jacents. Aujourd'hui les méthodes dites de « CEF » restent toutefois nombreuses et diverses au Burkina, tant sur le plan des thèmes abordés et objectifs visés, des outils utilisés par les conseillers que des méthodes d'animation (conseil individuel ou en groupe). En plus des partages d'expériences, cet atelier a permis de faire connaître le CEF à des acteurs jusqu'alors non investis dans cette méthode. Le CEF fut alors mis en place par de nouvelles organisations de producteurs et de nouveaux opérateurs du développement sont aussi intervenus comme soutiens techniques. Depuis l'année dernière, l'état affiche également la volonté d'insérer le CEF dans son nouveau système national de vulgarisation agricole.

En perpétuelle évolution et amélioration, aujourd'hui le CEF continue à évoluer. Dans ce contexte, Inter-réseaux en collaboration avec le CIRAD organise actuellement un deuxième atelier de partage d'expérience sur le CEF à Bohicon. Ce dernier devrait avoir lieu en Novembre prochain.

ii. Les organisations de producteurs au Burkina Faso et leurs rôles pour le développement agricole du pays

Avant les années 90, quelques organisations du monde rural existaient, elles étaient toutefois fréquemment informelles et peu organisées. Tout d'abord, avant la colonisation, la société burkinabé connaissait des formes d'organisations traditionnelles au sein des communautés villageoises, ces organisations fortes de leur système de solidarité avaient une action cependant limitée. Par la suite, dans les années 70, au sein de chaque village existait des groupements villageois. Ce regroupement était obligatoire afin d'accéder aux services des Organismes Régionaux de Développement de l'état (vulgarisation agricole, des approvisionnements en intrants, etc.) (*Wampfler, 2012*). Il s'agissait alors de regroupement avec peu d'objectifs hormis l'accessibilité aux services de l'état.

Ce n'est que lors de l'ajustement structurel et le désengagement de l'état quant aux services agricoles à partir des années 1990 que se mettent en place des unions de producteurs et des faitières formelles et structurées. Leur principal but était de combler le vide laissé par l'état, de remettre en place les services anciennement gérés par les pouvoirs publics tout en représentant les intérêts des producteurs. Ces organisations, unions et faitières, se différenciaient des précédentes par un souhait d'organisation endogène en vue de réaliser des actions communes. Les OP actuelles sont les résultats de ce mouvement paysan (*Wampfler, 2012*).

L'organisation de monde rural au Burkina s'est ensuite réalisée de manière rapide. Cette organisation a longtemps été un modèle en Afrique de l'Ouest. Le ROPPA¹⁰, le réseau ouest-africain des organisations de producteurs, a pour preuve d'abord eu comme ossature le

⁹ Fédération Nationale de Groupements Naams.

¹⁰ Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs de l'Afrique de l'ouest.

mouvement paysan burkinabé. Les chiffres montrent bien ce dynamisme, le nombre d'OP est en effet passé de 15.000 en 1993 à plus de 35.000 OP de nos jours (CHAIX, 2010). Il est toutefois difficile de mesurer l'importance de ces OP pour le développement agricole. Cependant on peut supposer, en vue de la dynamique de création d'OP au Burkina, que leur rôle reste non négligeable. Aussi le rôle des OP est clairement visible en ce qui concerne la structuration de certaines filières. La filière des céréales est représentative de l'importance des OP. En l'absence de mise en place de services par l'état ou par des sociétés privées, l'ensemble de la filière est structurée par ces organisations qui mettent en place l'approvisionnement en intrants, la commercialisation et l'appui conseil (dont le CEF). De plus, aujourd'hui, malgré le souhait affiché de l'état burkinabé d'intervenir de nouveau dans le secteur agricole, les OP ne semblent pas souhaiter voir leur rôle décroître et mettent en avant l'importance de leur participation aux décisions de l'état.

Malheureusement, cette dynamique cache quelques difficultés rencontrées par ces organisations. Aux dires de nombreux acteurs du milieu agricole burkinabé (privés, chercheurs, opérateurs du développement), il apparaît fréquemment l'énonciation de problèmes budgétaires, de problème de gouvernance et d'un manque de professionnalisme.

c. **Problématique et enjeux : l'impact du CEF sur le renforcement de compétences des OP**

La problématique de l'étude, pour rappel « Quel est l'impact du CEF sur le renforcement de capacités des OP au Burkina Faso ? », a pour principal hypothèse que le CEF amène à un renforcement de capacités des OP qui le mettent en œuvre. Une autre hypothèse est que le renforcement de capacités qui s'opère est variable selon la nature du dispositif CEF mis en place et les orientations de l'OP. Deux questions méthodologiques en découlent : Comment analyser ce renforcement de capacités ? Comment adapter la méthode du « chemin de l'impact » à l'analyse du renforcement de capacités d'une organisation ?

On voit apparaître ici les deux principaux enjeux de la problématique traitée :

- Un enjeu méthodologique : Contribuer aux méthodes d'évaluation d'impact avec la mise en place d'une méthode d'analyse d'impact d'une innovation sur les dimensions socio-organisationnelles du milieu dans lequel elle s'insère. Cette méthode doit donc, tout en respectant les grands principes énoncés de la méthode du chemin de l'impact et en évitant les écueils vus précédemment, être adaptée au cas du CEF et de son impact sur le renforcement de capacités des OP au Burkina.
- Un enjeu pour le développement rural et agricole : On remarque au Burkina Faso l'omniprésence des OP et leur rôle essentiel dans la mise en place du CEF. Ce rôle est toutefois débattu au Burkina Faso. Les ateliers de partage de Bohicon en 2001 et de la SNV à Ouagadougou en 2010 illustrent les raisons des désaccords des acteurs quant à la capacité des OP à gérer et mettre en place du CEF. Certains acteurs affirment que les problèmes d'accès aux ressources financières et humaines rencontrées par les OP sont des obstacles à la gestion du CEF par ces dernières. D'un autre côté, de nombreux acteurs investis dans le CEF s'accordent à dire que les OP sont les mieux placées pour comprendre les besoins de leurs membres et donc mettre en œuvre le CEF. De plus, ces

derniers disent observer un renforcement de capacités des OP par cette mise en place. En vue de l'importance des OP dans la structuration du monde agricole burkinabé, ce renforcement de capacités des OP serait un bonus non négligeable. Tout l'enjeu de cette étude est de réussir à montrer scientifiquement le renforcement des OP provoqué par la maîtrise d'ouvrage d'un dispositif CEF.

Concepts mobilisés et cadre d'analyse

Après une étude du contexte du stage, cette deuxième partie se concentre sur les concepts théoriques et le cadre d'analyse. Dans un premier temps, nous présentons les concepts théoriques mobilisés pour expliciter les « renforcements de capacités » qui peuvent s'opérer par la mise en œuvre du CEF. Dans un deuxième temps, est présenté notre cadre d'analyse qui découle de ces concepts et de la méthode d'évaluation du chemin de l'impact.

a. Concepts et théories mobilisés

Pour mettre au point notre cadre d'analyse, nous proposons ici une revue bibliographique du rôle des processus d'apprentissage dans le renforcement de capacités des OP et des concepts-clés de notre problématique.

i. Les capacités d'une organisation

- Définition et description d'une organisation

En sociologie, « *S'interroger sur les organisations, c'est s'interroger sur le fonctionnement d'un certain type de groupements humains, ceux qui sont constitués autour d'un objectif de production de biens ou de services, en référence à des exigences d'efficacité* » (Campagnone, 2005). Au sein de cette discipline, l'analyse des systèmes organisationnels incite à prendre en compte les systèmes humains qui, avec des structures formelles et informelles, constituent une des dimensions essentielle de l'organisation. L'organisation est donc à comprendre comme une association d'individus construite pour structurer les coopérations et induisant par là-même une répartition des rôles de chacun des acteurs, un système de communication et une hiérarchie qui régule les rapports de pouvoir. L'analyse des organisations offre des pistes de réflexion pour penser la complexité de la coopération humaine.

En économie, Stephan P. Robbins (2011) définit une organisation comme « *l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires...)* ». On retrouve l'idée d'association d'individus coopérant dans un but commun. S'ajoute toutefois ici l'idée de « *moyens structurés* ». L'organisation n'est plus considérée comme un ensemble d'individus mais comme un ensemble de moyens structurés par ces individus. Parmi les moyens constituant l'organisation on retrouve des moyens immatériels (humains, relations sociales) et matériels (moyens financiers, physiques).

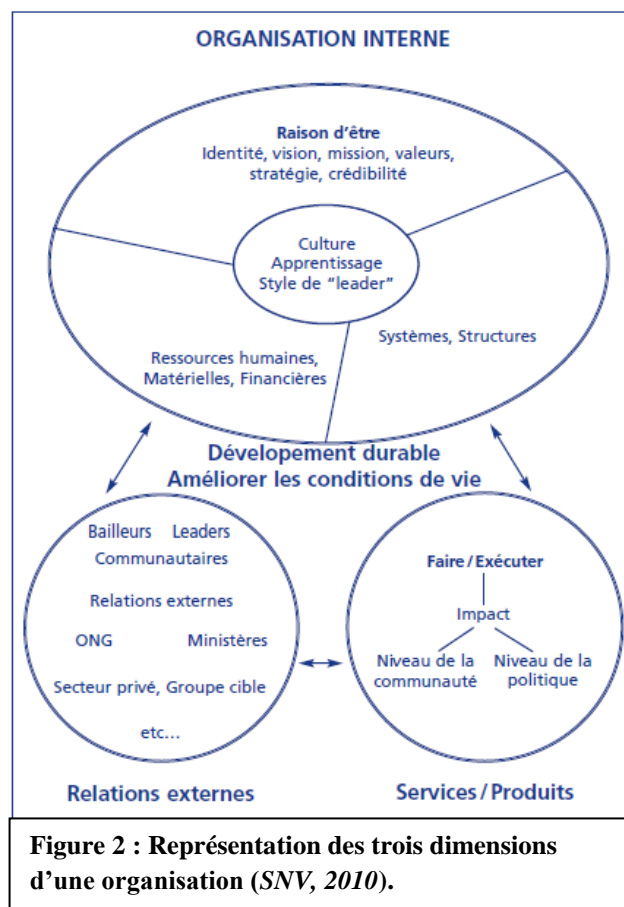
Dans tout les cas, l'organisation n'est pas une fin en soi mais un moyen d'achever des objectifs sociaux. L'organisation a une identité, fruit de représentations partagées, construites par son histoire.

En ce qui concerne la description d'une organisation, il est nécessaire pour cela de la diviser en pôles ou niveaux pertinents permettant cette description. Nous donnerons deux

exemples de « division » de l'organisation qui ont paru illustratif des grilles d'analyse présentes dans la bibliographie.

La première grille d'analyse d'une organisation présentée nous vient de la SNV¹¹ (2010). Dans son guide d'« évaluation des performances des organisations de la société civile », la SNV divise l'organisation en trois dimensions (**Figure 2**) :

- L'organisation et le fonctionnement interne. On y retrouve l'identité de l'entreprise, à savoir sa mission, ses visions, ces valeurs et ses stratégies. Les procédures de l'organisation (système d'échanges d'informations, procédure de prise de décision,...) font également partie de cette dimension.
- Les relations avec l'extérieur. Il s'agit de voir si l'organisation est dépendante ou indépendante des autres acteurs, si elle a un pouvoir d'influence envers ces derniers, une légitimité affirmée, si elle échange fréquemment avec l'extérieur et quelle est la nature de ces échanges.
- Les services et produits de l'organisation. Il s'agit ici des savoirs-faires techniques. Seront observés la qualité, la diversité et la pertinence des services et produits de l'organisation.



Chacune de ces dimensions est reliée aux autres. En effet, on comprend facilement que l'organisation interne, par la mise en place de stratégies de l'organisation, va influencer les activités de cette même organisation. Aussi, les relations extérieures et l'environnement extérieur ont un effet sur le choix des stratégies à mettre en place et sur les activités de l'organisation.

La deuxième grille d'analyse choisie a été établie par Walliser en 1972. Ce dernier discerne trois niveaux au sein d'une organisation :

- Le niveau 3 dit « opérationnel », il s'agit des opérations matérielles, de la production concrète de biens ou de services.
- Le niveau 2 dit « stratégique » correspond au système de pilotage de l'organisation, aux procédures et programmes de l'organisation.
- Le niveau 1 ou « institutionnel » représente le patrimoine conceptuel, les représentations et valeurs partagées et reconnues par les membres de l'organisation.

¹¹ Stichting Nederlandse Vrijwilligers, l'agence de développement néerlandaise.

Il met en avant que les niveaux 1 et 3 sont en relation direct avec l'environnement extérieur et fortement influencé par celui-ci.

Les deux grilles d'analyse d'une organisation sont ressemblantes en plusieurs points : le niveau 3 de la grille de Walliser correspond à la dimension « Services et produits de l'organisation » de la grille de la SNV, le niveau 1 et 2 correspond en réalité à la dimension « Organisation et fonctionnement interne » et enfin les deux mettent en avant l'importance de l'environnement et des relations extérieures et leurs influences sur les organisations.

- La notion de « Capacité »

Selon sa définition populaire et d'après Le Petit Robert de 1993, la capacité renvoie soit à l'idée de la contenance soit à l'idée de l'aptitude, de l'habilité, de la faculté, de la force ou du pouvoir de réaliser quelque chose de même qu'à la qualité de quelqu'un qui est en état de comprendre ou de faire quelque chose. Selon Bolger (2000), on entend par le terme capacité : « *les compétences, les aptitudes, conceptions, attitudes, valeurs, relations, comportements, motivations, ressources et conditions qui permettent aux individus, aux organisations, aux réseaux et secteurs, et aux systèmes sociaux plus vastes de remplir des fonctions et d'atteindre leurs objectifs de développement dans le temps* ». De manière assez similaire, selon Ayeva (2003), par « capacités » il faut comprendre l'aptitude à exercer des fonctions, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs.

Dans la première définition, une capacité se voit dans l'obligation d'être rattachée à une action particulière. « *Capable* » ne peut alors s'utiliser seul mais rattaché à une tâche précise, « *capable de* ». Dans la deuxième définition, le terme capable peut s'utiliser seul. Dans ce deuxième cas, le concept de capacité remplit l'espace qui existe entre l'intention et le résultat, en tenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale. Une organisation peut donc simplement « *être capable* », cela voulant sous-entendre qu'elle est capable de réaliser ces objectifs. Dans la troisième définition, s'ajoute même au sein de la définition de capacité l'aptitude à fixer ces objectifs.

Il est à noter au sein de la première définition une similitude avec la notion de compétence telle que définit par Grant (1991) « *Aptitude à réaliser une tâche grâce à ces ressources* ». Cette similitude disparaît dans les deux définitions suivantes. Nous retiendrons au sein de notre étude la troisième définition qui est pour rappel « *l'aptitude à exercer des fonctions, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs* ».

- Le renforcement de capacités d'une organisation

Issue du milieu des années quatre-vingt-dix et du monde du développement, la notion de « *renforcement des capacités* » est la traduction française du terme anglo-saxon de « *capacity-building* » ou de « *capacity-development* ». Ces deux termes bien que proches et utilisés souvent de manière indifférenciés ne sont en réalité pas synonymes. Le terme le plus récent, c'est-à-dire « *capacity-development* » tient compte des capacités existantes à la différence du terme « *capacity-building* » qui désigne une approche axée sur la construction de nouvelles capacités. Aujourd'hui l'ensemble des acteurs du développement utilisent préférentiellement le terme « *capacity-development* » considérant qu'aucune organisation

n'est dépourvue de capacités, terme aussi moins réducteur pour les organisations considérées.

De manière générale et selon la définition de Chapagain (2004), « *Le renforcement des capacités [d'une organisation, d'un individu] est une approche qui développe la potentialité à améliorer sa performance ou à atteindre ses objectifs* ». L'ensemble des définitions s'accordent à celle-ci. Aussi d'après Morgan (1998), le renforcement des capacités peut avoir lieu selon quatre phénomènes :

- L'élimination des capacités qui sont dépassées ou peu appropriées,
- La meilleure utilisation des capacités existantes,
- L'enrichissement ou renforcement des capacités existantes,
- La création de nouvelles capacités.

Le renforcement de capacités ne correspond pas à des actions isolées, il va au-delà de simples actions isolées destinées à répondre à des problèmes ponctuels. Il correspond à une approche visant à renforcer le processus dit « *problèmes-solutions-apprentissage* » permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation et la résolution des problèmes qu'elle rencontre de manière durable.

Malgré l'unanimité de la définition présentée précédemment, deux mouvements se distinguent quant au concept de renforcement de capacités.

Le premier est porté par les acteurs du développement tels la Banque mondiale et le PNUD¹². Ils définissent le renforcement de capacité comme « *le processus par lequel les particuliers, les groupes, les organisations, les institutions et les sociétés accroissent leurs aptitudes à exercer des fonctions essentielles, résoudre des problèmes, définir et remplir des objectifs; et à comprendre et à gérer leurs besoins en développement dans un contexte global et de manière durable* » (PNUD, 1997 ; Taschereau, 1997). Ce terme est apparu dans les années 1990 suite à une prise de conscience croissante du fait que les solutions économiques et techniques ne suffisaient pas à régler les problèmes de pauvreté et de développement durable. Le renforcement des capacités est donc ici directement relié au renforcement du capital humain, il sous-entend un renforcement de capital humain. Le renforcement de capacités est vu en réalité comme « *Un investissement en capital humain, en institutions et pratiques, et un moyen pour une fin, plutôt qu'une fin en soi* » (CAPES, 2009).

Le deuxième mouvement d'origine anglo-saxon considère le renforcement de capacités comme un processus aussi complexe que multidimensionnel (Chapagain, 2004). La notion de multidimensionnel est reprise par Horton (2004). Il spécifie que la capacité globale d'une organisation dépend de ses ressources (humaines, physiques, financières et technologiques) et de sa gestion (leadership, gestion des programmes et des processus, réseaux de contacts et les liens). La formation demeure une priorité tout comme l'augmentation des ressources financières. C'est de ce point de vue que diffèrent les deux visions, les deux mouvements. Le premier mouvement se limite au renforcement de capital humain tandis que la seconde s'étend à l'ensemble des ressources, capitaux de l'organisation.

¹² Programme des Nations Unies pour le Développement.

Nous nous limiterons dans le reste de l'étude à la définition du renforcement de capacités du PNUD¹⁸.

ii. Renforcement de capacités d'une organisation et l'apprentissage organisationnel

Dans cette partie, nous partons de l'idée que le renforcement de capacités d'une organisation se fait en partie grâce à un apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est défini ici comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations par l'organisation (Koenig, 2006).

- Le sujet de l'apprentissage : les individus ou l'organisation ?

Deux visions s'affrontent autour de cette question :

- La vision holiste. Pour cette dernière, l'apprentissage se fait par l'organisation elle-même, l'organisation disposant de systèmes d'informations, de systèmes cognitifs et d'une mémoire (Hedberg, 1981).
- La vision individualiste. Pour elle, l'apprentissage se fait par les individus et se diffuse au sein de l'organisation. L'organisation n'a pas la capacité d'apprendre par elle-même. « *L'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel* » (Argyris et Schön, 1978). C'est désormais la théorie acceptée et établie (Argyris et Schön 1978, Hedberg 1981, Shrivastava 1993, Kim 1993).

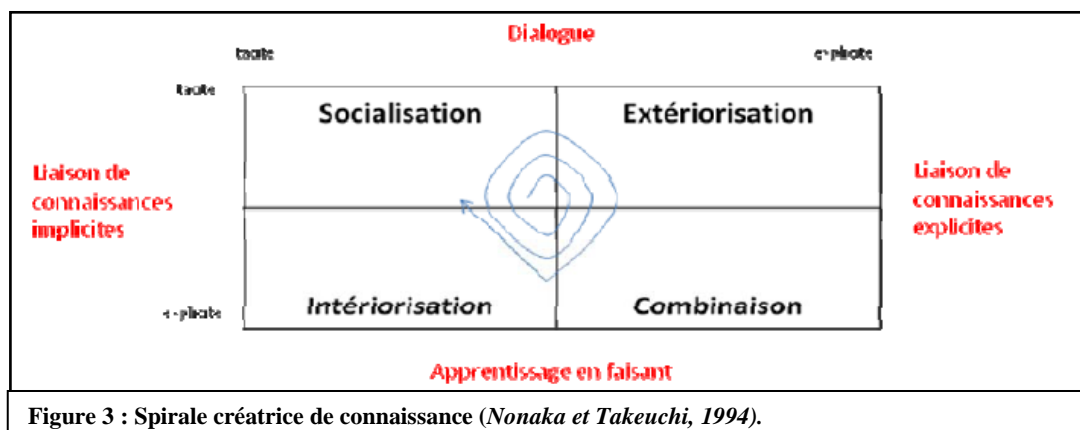
Ces deux visions continuent toutefois d'exister en raison du paradoxe de l'organisation, d'une part l'organisation est composée d'individus, et l'apprentissage individuel est une condition nécessaire de l'apprentissage organisationnel, et, d'autre part une organisation peut être capable d'apprendre indépendamment de chaque individu mais non indépendamment de tous les individus (Argyris et Schön, 1978). Les organisations sont en fait influencées par les individus et elles influencent les individus (Romme et Dillen, 1997).

Nous nous intéresserons dans la suite de cette étude bibliographique à la vision individualiste. Pour rappel, cette vision qui considère que l'apprentissage organisationnel passe par des apprentissages individuels ne nie pas que ce passage se réalise avec des transformations des apprentissages individuels en apprentissages organisationnels qui dépendent de caractéristiques intrinsèques à l'organisation.

- L'apprentissage individuel

Le processus d'apprentissage individuel se fait selon Nonaka et Takeuchi (1994) selon une spirale de création de connaissance (**Figure 3**). Au sein de celle-ci, la création de connaissance se fait par le passage successif d'informations d'une forme tacite à une forme explicite. La socialisation de connaissances tacites permet par l'interaction et par l'échange d'expériences la création de connaissances explicites à partir de connaissances implicites. L'extériorisation est en réalité induite par un dialogue couplé à une réflexion. C'est cette réflexion, créatrice de sens, qui permet une formalisation et donc une extériorisation de

connaissances tacites qu'il est difficile de communiquer directement. Finalement, l'extériorisation en se faisant déclenche l'intériorisation des nouvelles connaissances.



Kolb (1984), sans remettre entièrement en cause la spirale présentée ci-dessus, met en avant que le passage successif d'informations d'une forme tacite à une forme explicite peut se faire selon différentes modalités. L'extériorisation de connaissances tacites peut par exemple être permise par l'observation active « reflective observation », par le dialogue ou par l'expérience active. De même, la création de connaissances tacites peut se faire par l'expérience concrète ou par la conceptualisation de données. Pour chaque individu, l'apprentissage est favorisé par certaines de ces modalités. Selon les modalités favorisées, Kolb discerne donc quatre styles d'apprentissage. Ces styles d'apprentissage sont d'après lui déterminés en partie par des critères tels que la personnalité ou l'éducation de l'individu apprenant.

Quant au résultat de l'apprentissage, il est possible d'après Argyris et Schön (1978) de discerner deux niveaux d'apprentissage individuel :

- L'apprentissage issu de la première boucle d'apprentissage. Il s'agit d'un apprentissage de connaissances souvent tacites, d'actions concrètes difficiles à exprimer. Cet apprentissage provient fréquemment de l'imitation de l'expert par le novice par des phénomènes de socialisation (Nonaka et Takeuchi, 94). Cet apprentissage opérationnel se réalise au sein de valeurs constantes.
- L'apprentissage issu de la deuxième boucle d'apprentissage. Il s'agit d'une prise de conscience, de la codification des savoir-faire, d'un savoir-pourquoi (Piaget, 1974). Il provoque des changements des valeurs, de représentations sociales et s'accompagne d'une réflexion sur la pertinence de pratiques. On notera que des changements de représentations par un apprentissage dit de deuxième boucle entraîneront des modifications vis-à-vis des apprentissages dits de première boucle. En effet, l'apprentissage de connaissances, d'actions concrètes est relié aux représentations sociales. Face à une même situation d'apprentissage deux individus peuvent acquérir des connaissances différentes en raison de leurs représentations sociales distinctes, de leurs positionnements distincts par rapport à cette situation.

La théorie du noyau central d'Abrieu (1989) considère qu'une représentation sociale est composée d'un noyau central, élément stable qui résiste au changement et donne sa cohérence à cette représentation, et d'éléments périphériques qui contribuent à l'intégration de données nouvelles et à la protection du noyau central. A la lumière de cette théorie, on

peut comprendre que la première boucle d'apprentissage ne touche que les éléments périphériques de la représentation tandis que la deuxième boucle d'apprentissage modifie le noyau central de la représentation sociale.

- **Le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel**

Le savoir individuel est changé, transformé par l'organisation. La « cognition répartie » entre acteurs induit une dynamique qui « met en jeu généralement, non seulement des apprentissages individuels juxtaposés mais aussi des modalités de coopération, de coordination, d'échange de ressources » (*Lorino, 2005*). Il faut qu'il y ait échange et acceptation par l'intermédiaire de réseaux de communication formels et informels.

Les différents apprentissages individuels permettent d'augmenter le nombre d'interprétations au sein de l'organisation. Ces différences d'interprétations sont moteur de l'apprentissage et permettent d'éviter les faux apprentissages par l'élargissement du panel de solutions envisageables. L'apprentissage se fait donc par la variété des connaissances individuelles (*March, 1991*). Les conflits et contradictions individuels sont donc des sources d'apprentissage.

Pour Kim (*1993*), l'apprentissage devient organisationnel lorsqu'il y a "collectivisation" des connaissances, lorsqu'il y a une généralisation de ces connaissances par l'organisation par leurs inscriptions dans des procédures formelles et/ou informelles, dans des pratiques ou dans des valeurs partagées. Il s'agit de la consolidation organisationnelle de l'apprentissage individuel. L'organisation pouvant orienter ses interprétations et neutraliser ses apprentissages individuels par son inertie et ses jeux de pouvoir (*Leroy et Ramanantsoa, 1997*). Il ne s'agit donc pas de sommes de connaissances individuelles mais du produit de leur interaction, produit d'un processus collectif de sélection et d'interprétation des connaissances. Nous garderons la définition de Keoning quant à l'apprentissage organisationnel « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations par l'organisation ».

- **Les dimensions influençant l'apprentissage collectif**

Les dimensions influençant l'apprentissage collectif sont :

- La dimension culturelle de l'organisation : Le poids du passé, elle limite l'évolution de ces organisations. Les routines, connaissances tacites accumulées, et les normes de l'organisation sont empruntées d'inertie et résistent au changement (*Baumard, 1995*).
- La dimension organisationnelle : Elle correspond à la structure formelle de l'organisation. Il s'agit des procédures, hiérarchies officielles de l'organisation. Une évolution de la structure formelle est souvent nécessaire pour encourager la socialisation (*Shirvastava, 1983*). Une structure organisationnelle souple et flexible, plutôt décentralisée, fédérée autour d'équipes, est plus à même de faciliter les échanges et la transversalité. La répartition des rôles, de pouvoirs, des responsabilités influence l'apprentissage organisationnel. La direction, par le pouvoir de décision qu'elle détient, joue un rôle prépondérant : elle décide des structures organisationnelles, et peut ainsi arbitrer entre les

contraintes internes et externes qui lui incombent et la mise en place d'un climat adéquat à l'apprentissage, offrant des opportunités d'apprentissage aux membres de l'organisation. Les démarches participatives favorisent bien sûr l'apprentissage organisationnel.

- La dimension sociale des organisations : On s'intéresse ici à la structure informelle de l'organisation. Elle recouvre les échanges, relations et dialogues entre les individus dans l'organisation non contrôlés par la structure formelle. Crozier et Friedberg (1992) montre que la compréhension des relations informelles est essentielle afin de déceler le système concret d'action et de décision. En effet, la structure formelle de l'organisation laissant la place à des zones d'incertitudes, les rôles des individus et leur pouvoir au sein de l'organisation dépend aussi de leur manière de contrôler ces zones d'incertitude. Afin de déceler les personnes influentes au sein d'une organisation et pouvant donc jouer un rôle-clés dans la diffusion de l'apprentissage il est donc nécessaire de d'étudier les structures formelles et informelles. De plus, les interactions supplémentaires qui s'établissent entre les individus au sein des structures informelles sont des conditions favorables à l'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1997). La qualité de ces relations à elle aussi une importance significative. Par exemple, l'apprentissage organisationnel (notamment pour la double boucle d'apprentissage, confère paragraphe suivant) sous-tend une socialisation « transparente » des membres de l'organisation, susceptible de mettre à jour les valeurs sous-jacentes aux actions des acteurs. Sans ce partage et cette ouverture, l'apprentissage est freiné si ce n'est bloqué par les routines défensives (Argyris et Schön, 1978). La différence entre l'apprentissage en simple et en double boucle est justement cet élément clé : la simple boucle est caractérisée par le manque de dialogue tandis que la double boucle est induite par le partage.

Ces trois dimensions sont complémentaires et interdépendantes : elles s'influencent réciproquement et de leur interaction naît un contexte propice ou défavorable à l'apprentissage organisationnel.

- Les résultats de l'apprentissage

On peut dire qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquière des informations de toute forme : connaissances, compréhension, savoir-faire, techniques ou pratiques. On discernera ici deux types d'apprentissage (vu comme résultat) (**Figure 4**) :

- L'apprentissage comportemental, souvent tacite et difficile à articuler, à exprimer. Il s'agit d'actions concrètes à l'image des routines, les routines étant un ensemble coordonnées et répétées d'action face à une situation donnée qui finissent par devenir naturelles et inconscientes et font l'économie d'une activité cognitive consciente (Miner, 1991). Cet apprentissage, rarement issu de connaissances théoriques, provient souvent de l'imitation de l'expert par le novice (Bandura, 1977) par des phénomènes de socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1997). Cela correspond à un apprentissage en simple boucle, un apprentissage opérationnel au sein de valeurs constantes, à des changements de pratiques.
- L'apprentissage à dominante cognitive. Il s'agit d'une prise de conscience, de la codification des savoir-faire, d'un savoir-pourquoi (Piaget, 1974). Cela correspond à un

apprentissage en double boucle, un apprentissage opérationnel avec acquisition des valeurs du produit du premier apprentissage. Il s'accompagne d'une réflexion sur la pertinence de pratiques, politiques et normes de l'organisation. Les modèles mentaux et les perceptions évoluent offrant un éventail de solutions envisageables plus grand face à un problème donné et donc entraîne les possibilités de changement (*Milliken et Batra, 1992*).

On notera que les modèles d'apprentissage en simple et double boucle, avec ou non changement de valeurs sont très ressemblants à ceux s'appliquant au niveau de l'apprentissage individuel.

Il existe aussi un apprentissage en triple boucle, apprentissage accompagné d'une remise en question des fondements même de l'organisation, sa raison d'être, sa structure interne, sa culture (**Figure 5**).

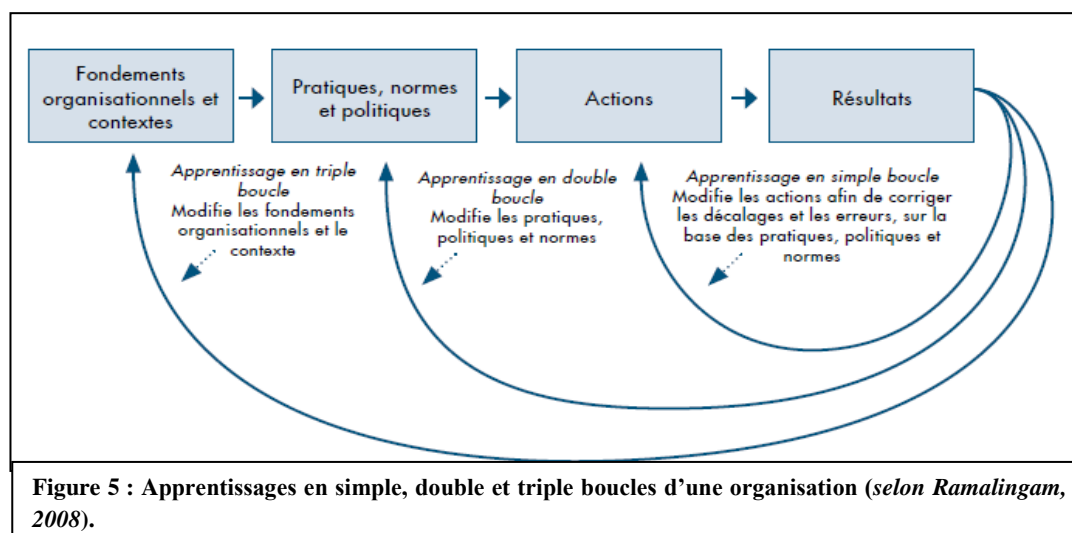
Walliser (1972), quant à lui et comme nous l'avons vu au début de la partie I., discerne trois niveaux au sein d'une organisation et donc trois niveaux d'apprentissage :

- Le niveau 3 dit « opérationnel », il s'agit des opérations matérielles. Les variables et les changements qu'elles subissent à ce niveau sont relativement quantifiables. Des modifications de ce niveau correspondent à l'apprentissage comportemental ou de simple boucle vu au-dessus.
- Le niveau 2 dit « stratégique » correspond au système de pilotage de l'organisation. Des modifications à ce niveau provoquent une modification des procédures, programmes de l'organisation. Cela correspond à l'apprentissage de double boucle.
- Le niveau 1 ou « institutionnel » représente le patrimoine conceptuel partagé et reconnu par les membres de l'organisation. Des modifications à ce niveau correspondent à l'apprentissage de triple boucle.

Ces niveaux correspondent à des différences d'échelle à la fois spatiale et temporelle, des transformations de bas niveaux rapides pour le niveau 3 à des transformations de haut niveau lentes pour le niveau 1. Les niveaux sont en relation entre eux et sont en partie dus au fractionnement des tâches au sein de l'organisation. Le passage et la propagation d'un apprentissage d'un niveau inférieur à supérieur a souvent lieu lorsque le problème dépasse les compétences du niveau inférieur.

	Processus d'apprentissage		Objet d'apprentissage		Difficulté à articuler les savoirs
					tacite complexité
Apprentissage à dominante comportementale	Socialisation Observation imitation Répétition Pratique Essais et erreurs	Learning how	Culture - pratique collective Comportement Savoir-faire Routines Connaissances procédurales		↑ + ↑ + ↓ - ↓ -
Apprentissage à dominante cognitive	Formation (training) Combinaison	Learning that	Données factuelles Procédures standards Connaissances déclaratives		↑ - ↑ -
	Analyse - comparaison Formalisation - codification Prise de conscience Compréhension - réflexion	Learning why	Connaissances explicites Raison et principes d'action "Paradigme" d'entreprise		↓ + ↓ + tacite complexité

Figure 4 : Processus d'apprentissage et résultats d'apprentissage (selon Leroy et Ramanantsoa, 1992).



b. Le cadre d'analyse

Sur la base de la synthèse précédente est proposée ici une adaptation de la méthode d'analyse du « chemin de l'impact » à l'analyse du renforcement de capacités des OP grâce au CEF, en mettant en avant les processus d'apprentissage. L'approche se déroule en trois temps :

- Etude des situations d'apprentissage et des apprentissages permis par le CEF au niveau individuel,
- Etude des apprentissages organisationnels et du renforcement de capacités de l'OP,
- Etude des facteurs influençant le chemin de l'impact.

Nous concluons cette partie avec la présentation schématique du cadre d'analyse de notre étude.

i. Schéma conceptuel du chemin de l'impact au sein d'une OP

Grâce aux concepts théoriques présentés précédemment, nous proposons une méthode pour retracer le chemin de l'impact de l'innovation CEF sur les OP. Le chemin de l'impact correspond au chemin de l'apprentissage de l'organisation amenant au renforcement des capacités de cette dernière. Selon la vision individualiste vue précédemment, nous proposons de décrire le chemin de l'impact de la manière suivante :

- 1) Les résultats de l'innovation sont directement liés à l'existence de situations d'apprentissage permises par le CEF au sein de l'OP. En tant que dispositif innovant, le CEF permet à chaque acteur individuellement de se retrouver dans une ou plusieurs situations d'apprentissage, situations que nous chercherons à identifier.
- 2) Les apprentissages individuels dus aux situations d'apprentissage précédentes. Ces apprentissages individuels permettent des changements de compétences des acteurs en question au sein de l'OP et des changements d'activités.
- 3) Les changements et apprentissages organisationnels qui correspondent à la fois à la somme des changements d'activités individuels ayant un effet sur l'organisation et aux changements généralisés à l'ensemble de l'organisation tels que des

modifications des procédures formelles et informelles ou des changements de valeurs, de visions au sein de l'OP.

En dehors du chemin de l'impact sera étudié le contexte dans lequel s'insère ce chemin, le but étant d'analyser l'ensemble des facteurs intervenant sur ce chemin et pouvant l'influencer. Les situations d'apprentissage, le passage des apprentissages individuels aux changements organisationnels à l'échelle de l'OP et les apprentissages organisationnels se font sous contrôle d'un ensemble de facteurs, liés d'une part aux caractéristiques de l'OP (histoire, fonctionnement) et aux caractéristiques du dispositif CEF qu'elle met en place (objectifs visés, attentes du bailleur, etc.).

Ces 3 étapes sont détaillées ci-après et représentées sur la **figure 6** ci-dessous.

ii. Les situations d'apprentissage et les apprentissages individuels.

Le premier volet du cadre d'analyse consiste en l'étude des situations d'apprentissage permises par le CEF et des résultats des apprentissages dus à ces situations. Nous nous limitons ici à l'apprentissage individuel des acteurs de l'OP étudiée. Une fois ces apprentissages identifiés, nous regarderons si ces derniers provoquent un changement d'activité de l'acteur en question, notamment au niveau des activités qu'il exerce au sein de l'OP.

Dans un premier temps, nous observerons et identifierons la diversité des situations d'apprentissage. Dans le schéma du cadre d'analyse, **figure 6**, des exemples de situations d'apprentissages sont proposés. Il ne s'agit que d'hypothèses à vérifier.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les résultats de ces apprentissages au niveau individuel. Les compétences et connaissances acquises seront déterminées. On observera si l'apprentissage s'est réalisé avec uniquement des changements de pratiques ou également de normes et de valeurs (simple ou double boucle d'apprentissage). Enfin, nous mettrons en relation ces résultats d'apprentissage avec les sources d'apprentissage.

Enfin, nous regarderons si les apprentissages acquis ont provoqué un changement au niveau de l'activité qu'exerce l'individu étudié au sein de l'OP.

iii. L'apprentissage organisationnel et le renforcement de capacités des OP

Comme vu précédemment, les apprentissages organisationnels correspondent à la fois à la somme des changements d'activités individuels ayant un effet sur l'organisation et aux changements généralisés à l'ensemble de l'organisation tels que des modifications des procédures formelles et informelles ou des changements de valeurs, de visions au sein de l'OP. Afin de mieux visualiser l'apprentissage organisationnel, nous utiliserons la grille d'analyse d'une organisation de la SNV qui pour rappel divise l'organisation en trois dimensions :

- L'organisation et le fonctionnement interne. On y retrouve l'identité de l'entreprise, à savoir sa mission, ses visions, ces valeurs et ses stratégies. Les procédures de l'organisation (système d'échanges d'informations, procédures de prise de décision, etc.) font partie de cette dimension.

- Les relations avec l'extérieur. Il s'agit de voir si l'organisation est dépendante ou indépendante des autres acteurs, si elle a un pouvoir d'influence envers ces derniers et une légitimité affirmée, si elle échange fréquemment avec l'extérieur.
- Les services et produits de l'organisation. Il s'agit ici des savoirs-faires techniques. Seront observées la qualité, la diversité et la pertinence des services et produits de l'organisation.

L'analyse des apprentissages de l'OP au travers de ces trois dimensions nous permettra de voir en quoi les changements observés ont permis un renforcement de capacités de l'organisation, c'est-à-dire selon la vision du PNUD vue précédemment, en quoi ces changements permettent à l'OP accroître ces « *aptitudes à exercer des fonctions essentielles, résoudre des problèmes, définir et remplir des objectifs; et à comprendre et à gérer leurs besoins en développement dans un contexte global et de manière durable* ».

iv. Le rôle-clés du contexte

Plusieurs facteurs propres à l'OP et extérieurs à l'OP influencent le chemin de l'impact et doivent être pris en compte. On peut discerner trois types de facteurs :

- Les facteurs « politiques » : il s'agit du contexte politique dans lequel s'insère l'OP et qui conditionne ses marges de manœuvre pour évoluer dans une direction ou une autre. Font partis de ce contexte : les enjeux de l'agriculture familiale au Burkina, l'histoire des OP et leurs situations actuelles et enfin l'histoire et le fonctionnement actuel de la filière dans laquelle s'insère l'OP étudiée.
- Les facteurs « institutionnels » : Ils correspondent au dispositif CEF et sa configuration (méthode, dispositif de gouvernance, etc.). La configuration de ce dispositif traduit des attentes particulières du bailleur-partenaire et de l'OP elle-même. Seront étudiés le contexte de mise en place du CEF et le dispositif CEF actuel au sein de l'OP. Il s'agit de décrire le dispositif CEF en place au sein de l'OP (dispositif de gouvernance, la méthode de conseil utilisée, les ressources humaines, le financement, le nombre d'adhérents...). L'hypothèse est que la nature de dispositif CEF mis en place influence les impacts qu'aura ce dispositif sur l'OP en ayant un effet sur les situations d'apprentissage possibles.
- Les « facteurs internes » à l'OP. Il s'agit de l'histoire de l'OP et son fonctionnement actuel. Seront étudiées les trois dimensions de l'organisation susceptibles d'influencer le passage de l'apprentissage individuel à organisationnel au sein de l'OP. Les deux premières dimensions sont la dimension organisationnelle et la dimension sociale qui recouvrent respectivement l'ensemble des relations formelles et informelles entre les membres et la qualité de ses relations. La troisième dimension, la dimension culturelle, formée par le passé, qui recouvre l'ensemble des routines et des normes ancrées dans l'organisation.

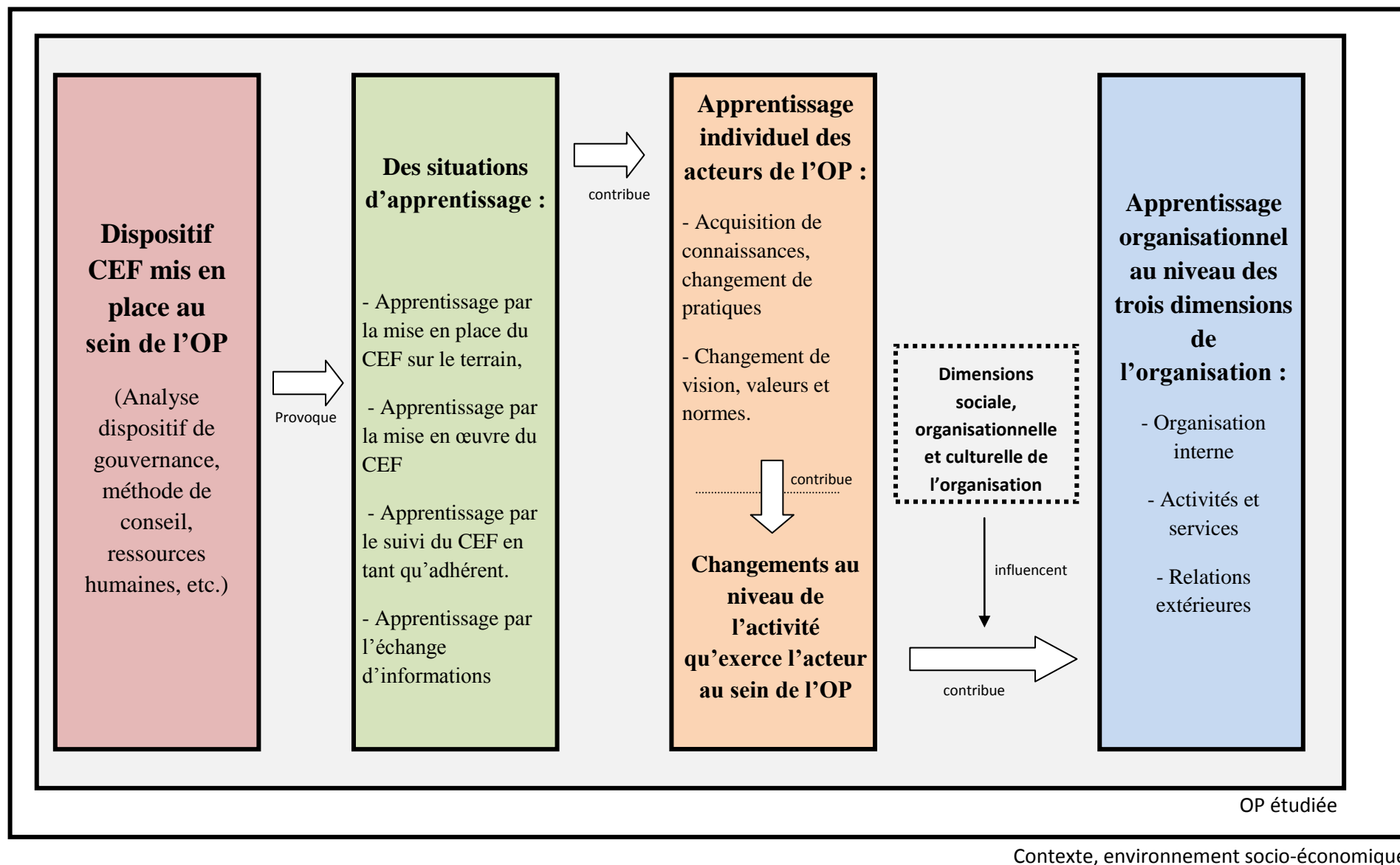


Figure 6 : Schéma du cadre d'analyse de l'étude.

Protocole de recherche

Dans cette partie est présenté le protocole de recherche : choix des OP étudiées et des personnes enquêtées, les méthodes de collecte et de traitement des données et la méthode de validation participative des résultats.

a. Choix des OP étudiées

Cette partie présente les critères de choix des organisations de producteurs qui ont été enquêtées lors de cette étude. Une typologie sera ensuite réalisée à partir de ces critères. L'hypothèse est faite que l'impact sur le renforcement de capacités sera différent en fonction des caractéristiques de l'OP. Ces critères doivent permettre d'illustrer la diversité des renforcements de capacités des OP apporté par le CEF au Burkina, diversité due aux caractéristiques des OP choisies. Ils doivent permettre le choix d'un échantillon d'OP représentatives des OP Burkinabès par rapport à notre problématique.

Suite aux enquêtes auprès des personnes-ressources et à l'étude de la bibliographie, les critères ci-dessous ont été choisis :

- Le niveau de structuration : Unions départementales, unions provinciales ou faitières. La dimension, le nombre d'adhérents de l'OP et les services rendus par l'OP sont très liés à ce niveau de structuration. Pour les activités, il est facilement observable que les OP faitière promulguent plus généralement des activités de plaidoyer, de défense de leurs membres et sont recentrées sur les stratégies à mettre en place, tandis que les OP de base sont tournées vers la mise en œuvre au niveau du terrain de services agricoles (commercialisation, approvisionnement d'intrants, stockage, etc.). Les activités étant distinctes, on peut facilement imaginer que les impacts sur le renforcement de capacités de ces différentes OP par le CEF le seront également. Les différents niveaux de structuration sont présentés par la **figure 7**.
- La nature de l'OP : Une OP concentrée sur une filière de rente donnée ou une OP recentrée sur des cultures vivrières. Ces OP diffèrent quant à leurs objectifs, missions et visions. Leurs histoires et origines distinctes, comme vus dans la partie consacrée aux OP au Burkina, est sans doute responsable de ces différences. Aussi les filières dans lesquelles s'insèrent ces OP, filières de cultures de rente ou filières de culture vivrières, diffèrent dans leurs fonctionnements et dans la nature des acteurs présents. Enfin, le dispositif de conseil n'aura pas la même configuration et le même rôle selon qu'il s'agisse d'apporter un appui plus technique autour d'une seule culture dans le premier cas ou d'un appui « large » autour de plusieurs cultures vivrières dans le deuxième cas.

Il est à noter que ces deux derniers critères sont aussi suggérés comme les deux clés les plus importantes pour classer les OP selon l'étude intitulée « The Role of Rural Producers

Organisations in the World Bank Rural Development Strategy » de la MAE, DFID¹³, CIRAD et de l'ODI¹⁴.

Pour comprendre la cohérence d'ensemble des effets du CEF, nous étudierons des OP de différents niveaux de structuration appartenant à la même faitière. Cela nous permettra une meilleure compréhension de l'articulation des différents niveaux de structuration, à savoir le niveau national, provincial et départemental, et l'observation de la diffusion des apprentissages, des connaissances dus au CEF de la base vers l'OP faitière. Nous avons choisi une OP centrée sur les cultures vivrières (les céréales): la FEPAB¹⁵ et une OP centrée sur une culture de rente (le coton) : l'UNCPB. Il est à noter que l'évolution récente de la production céréalière permet facilement la contestation du terme « culture vivrière ». Nous garderons toutefois ce terme en considérant que les céréales ont longtemps étaient considérés de la sorte et que l'histoire de la filière et de la production céréalières, hormis ces évolutions récentes, correspond à l'histoire d'une production vivrière.

L'ensemble des OP étudiées est présenté dans le **tableau 1**.

	OP « Culture de rente »	OP « Culture vivrière »
Union départementale	UDPC ¹⁶ de Koumbia et de Houndé	UDPA ¹⁷ de Léna
Union provinciale	UPPC ¹⁸ du Tuy	UPPA ¹⁹ de Houet
OP faitière	UNPCB	FEPAB

Tableau 1 : Typologie et noms des OP étudiées.

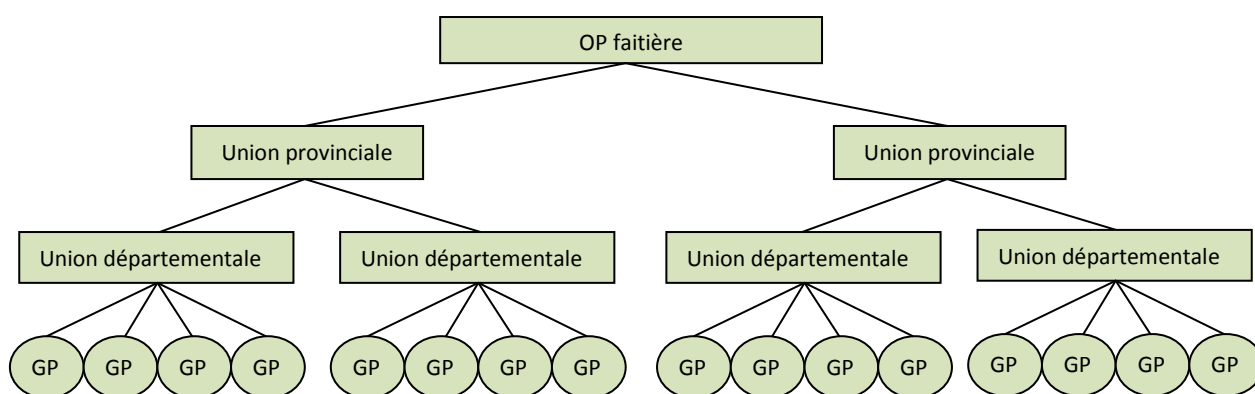


Figure 7 : Schéma d'organisation des OP, des groupements de producteurs à l'OP faitière.

¹³ Department For International Development.

¹⁴ Overseas Development Institute.

¹⁵ Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina.

¹⁶ Union Départementale des Producteurs de Coton.

¹⁷ Union Départementale des Professionnels Agricoles.

¹⁸ Union Provinciale des Producteurs de Coton.

¹⁹ Union Provinciale des Professionnels Agricoles.

b. Les méthodes de collecte, de traitement et de recoupement de données qualitatives et quantitatives.

En ce qui concerne les méthodes de collecte des données, la principale méthode de collecte utilisée pour l'étude est l'entretien semi-directif. Toutefois dans la mesure du possible, pour le recueil des informations, nous avons analysés des sources écrites, des entretiens et des faits afin de limiter les biais de l'entretien semi-directif par l'intermédiaire de recoupement de données. Pour le traitement des données recueillies, se croiseront lors de cette étude des analyses descriptives facilitant la compréhension et des analyses utilisant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant la mise en place de typologies, de mesures et de comparaisons.

Sont décrits au sein de cette partie, par type de recueil d'informations, la description de la méthode de collecte utilisée, de ces objectifs puis du traitement de données recueillies réalisé. Dans l'ordre sont abordés le recueil d'informations par des sources écrites, par des entretiens, par des faits puis par des travaux de groupe.

i. L'analyse des sources écrites : rapports de projets, littérature grise, publications, documents de capitalisation.

Différentes sources écrites ont été analysées : rapports de projets, littérature grise, publications, documents de capitalisation.

L'analyse de ces sources écrites avait pour principal objectif la compréhension du contexte, de l'environnement dans lequel s'insère et évolue l'OP étudiée : l'histoire et la situation actuelle des OP et du CEF au Burkina, le fonctionnement des OP étudiées, la nature du dispositif CEF mise en place et l'environnement socio-économique dans lequel s'insère les OP étudiées. La compréhension des contextes sera complétée par l'entretien avec des personnes-ressources (confère partie ii.).

Il s'agit bien ici d'une compréhension du contexte plus que d'une collecte de données précises. Toutefois afin de faciliter cette compréhension les données ont été traitées via la construction d'une frise chronologique de l'histoire des OP au Burkina, la construction d'une frise chronologique de l'histoire du CEF mis en place au Burkina et au sein des OP étudiées et lorsque cela était nécessaire un schéma simplifiant le fonctionnement actuel de l'OP.

ii. L'entretien semi-directif et l'analyse de discours

L'entretien semi-directif a constitué le principal outil de collecte de données de cette étude. Les entretiens étaient d'une durée d'une moyenne de 90 minutes, ils se déroulaient dans un lieu familier à l'enquêté et dans la grande majorité des cas uniquement en présence de l'enquêté et de l'enquêteur. L'analyse de discours a été utilisée ici pour construire des indices, pour fournir des chiffres qui, même s'il ne s'agit pas de statistiques, offre un certain quantitatif intensif. Ils permettent de prendre du recul et de limiter le subjectif lors de l'interprétation des résultats (*Sardan, 1999*). On différencie ici les entretiens auprès des acteurs extérieurs à l'OP et les acteurs de l'OP.

- Les entretiens auprès des acteurs extérieurs aux OP

Ont été enquêtés des acteurs d'entreprises privées, des acteurs du ministère de l'agriculture, des bailleurs de fond et des chercheurs. La liste des acteurs extérieurs aux OP enquêtés est disponible en **Annexe 1**. Les enquêtés ont été choisis afin de croiser des points de vue diverses.

Les entretiens auprès des acteurs extérieurs aux OP sont principalement destinés à comprendre le contexte, l'environnement socio-économique dans lequel s'insère le CEF et les OP au Burkina.

Comme vu précédemment, couplés à l'étude bibliographique, ils ont permis la construction de frises chronologique et de schémas de synthèse facilitant la compréhension des résultats. Il s'agit ici d'une compréhension du contexte et non d'une analyse fine.

- Les entretiens auprès des acteurs des OP étudiées.

En ce qui concerne les acteurs de l'OP, le choix des enquêtés s'est fait selon deux critères : L'échantillon de personnes enquêtées doit être représentatif de l'ensemble des acteurs présents au sein de l'OP. Pour rappel, un échantillon est dit représentatif lorsqu'il possède les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier. Cette représentativité doit surtout se faire sur les caractéristiques pouvant influencer les résultats de l'étude (*Définition marketing, 2012*).

L'échantillon de personnes enquêtées doit être semblable d'une OP à l'autre afin de permettre la comparaison des impacts au niveau de ces organisations.

Au sein de chaque OP, vont donc être enquêtés au minimum :

- Un responsable du CEF : Un conseiller CEF au niveau département, le chargé de programme CEF au niveau national, etc.
- Deux responsables d'activités distinctes du CEF : Un membre du comité de commercialisation, un chargé de l'approvisionnement en intrants, etc.
- Deux élus, membres du conseil de gestion de l'OP.
- Un opérateur du développement (ONG, bailleur de fond, etc.) ayant collaboré à la mise en place du CEF au sein de l'OP.

Au niveau départemental seront enquêtés, en plus des acteurs précédents, deux producteurs membres de l'OP et adhérents au CEF. La liste des fonctions des personnes enquêtées est disponible en **Annexe 4**.

Une grille d'entretien a été élaborée pour chaque type d'acteur enquêté : élu, technicien, responsable du dispositif CEF, partenaire d'appui à la mise en œuvre du CEF. Les grilles d'entretien complètes sont disponibles en **Annexe 2**. Pour les trois premiers types d'acteurs, la grille était composée de quatre parties visibles dans encadré ci-dessous :

Présentation générale de l'enquêté :

- **Identité** : Nom et prénom, fonctions au sein de l'OP.
- **Histoire professionnelle** : Histoire de l'exploitation et ancienne fonction possible au sein de l'OP.
- **Motivation personnelle** : Raison du choix de cette OP, de cette fonction.

Historique et fonctionnement actuel de l'OP :

- **Relations avec l'OP** : Connaissance de l'OP et participation aux activités.
- **Histoire de l'OP** : Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **La trajectoire d'évolution** : Construction de la trajectoire d'évolution du développement de l'OP, les facteurs de changements et la définition du terme « développement ».
- **L'OP aujourd'hui** : Vision et mission, nombre d'adhérent, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d'élus et de techniciens, renouvellement et mandat des élus des bureaux/comités, présence aux assemblées générales, activités et difficultés rencontrées, financements, relations avec l'extérieurs et les autres niveaux de structuration, activités et difficultés.

L'enquête et ses relation avec le dispositif CEF :

- **Relations avec le dispositif CEF** : Connaissance du dispositif et relations avec les acteurs du dispositif.
- **Les connaissances acquises par le CEF** : Présenter trois connaissances.
- **Les sources d'apprentissages** : Expérimentation ou échange.
- **Vision du CEF** : Trois mots pour décrire le CEF et explications.

Impact du CEF sur l'OP :

- **Impacts de « première classe »** : Les impacts sur l'organisation interne, les activités et les relations extérieures de l'OP, impacts cités spontanément.
- **Impacts de « deuxième classe »** : Présentation des impacts possibles et avis.

Les entretiens auprès des acteurs des OP avaient plusieurs visées :

La première est **l'analyse des apprentissages individuels**. Afin d'analyser les apprentissages individuels, il a été demandé aux enquêtés de décrire leurs activités au sein de l'OP, les derniers changements qu'elles ont observés et les causes de ces changements. On a pu ainsi observer si spontanément les enquêtés attribuent certains de ces changements au CEF. En deuxième lieu, il a été demandé aux enquêtés de décrire leur histoire personnel quant au CEF, les apprentissages que le CEF leurs a apportés et les origines de ces apprentissages (les situations d'apprentissages). Trois compétences ou connaissances apportées par le CEF ont été demandées aux enquêtés. Les enquêtés ont été questionnés sur l'apport de ces compétences et les changements qu'elles ont pu provoquer quant à leurs activités au sein de l'OP. Afin de voir si un changement de représentation a eu lieu et la relation qu'entretiennent les enquêtés avec le CEF, chaque enquêté a dû fournir trois mots représentant pour lui le CEF. Cette méthode mise en place par Abric (1989) appelée « test projectif d'association de mots » permet aux enquêtés par un effort de synthèse d'énoncer uniquement les termes essentiels de sa représentation. Il a été demandé aux enquêtés d'expliquer la raison du choix de ces termes.

En ce qui concerne le traitement de données obtenues, une typologie des connaissances acquises par individu et de leurs moyens d'acquisition a été réalisée ainsi que la construction d'indicateurs quantitatifs. Aussi les différents mots-clés représentant les représentations sociales de enquêtés sur le CEF ont été classées par thématique, par champs lexical. Un des buts de cette analyse des représentations du CEF était de confirmer ou de compléter les apprentissages explicitement énoncés en début d'entretien.

La deuxième visée de ces entretiens est **l'analyse des facteurs influençant le passage des apprentissages individuels à un apprentissage organisationnel**, à savoir les dimensions sociales et culturelles de l'organisation et la nature du dispositif CEF mis en place.

En ce qui concerne les dimensions organisationnelles de l'OP, il a été demandé aux enquêtés une description du fonctionnement de l'organisation lorsque ces derniers sont susceptibles de pouvoir apporter ces informations. Nous avons recueilli des données sur l'organisation interne, les activités de l'OP et ses relations extérieures actuelles. Des schémas synthétisant l'organisation de l'OP ont été réalisés lorsque cela semblait nécessaire.

Ensuite, pour l'étude des dimensions culturelles des OP étudiées, nous avons réalisé une étude historique de l'OP. Celle-ci nous a également permis de mieux comprendre l'organisation. Afin de simplifier l'énonciation de cet historique, il a été demandé aux enquêtés susceptibles de connaître cette histoire de construire à main levée la trajectoire de leur OP, soit une courbe représentant le niveau de développement de l'OP en fonction du temps. Chaque variation de la courbe a dû être expliquée, les facteurs ayant provoqués cette variation ont dû être décrits. Aucune définition du « niveau de développement de l'OP » n'a été donnée afin de laisser libre choix à l'enquêté d'interpréter ce terme en fonction de sa vision du développement de l'OP et les événements qu'il considère ainsi comme clés. Cette méthode nous a aussi permis d'observer si l'arrivée du CEF était perçue spontanément comme un facteur de changement par les enquêtés. La **figure 8** montre un exemple de trajectoire pouvant être dessinée par l'enquêté.

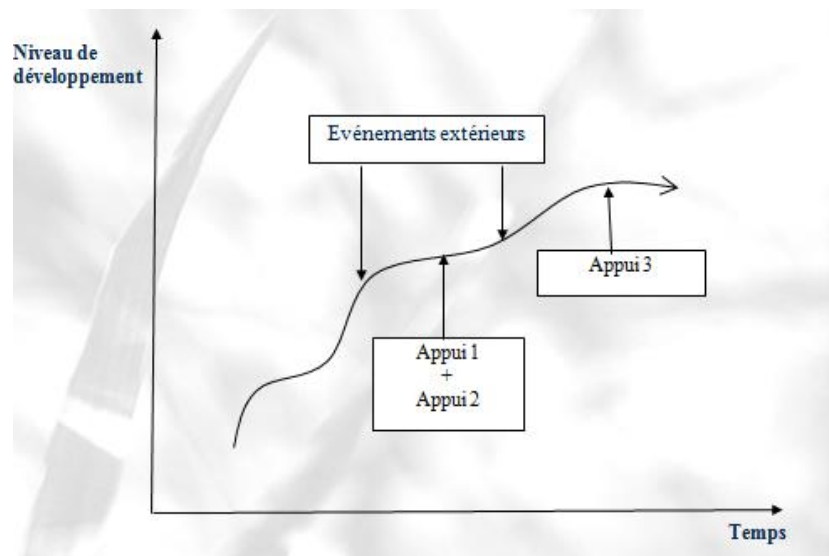


Figure 8 : Exemple d'un dessin d'une trajectoire d'évolution d'un OP.

Enfin, afin d'étudier les dimensions sociales de l'organisation, il a été demandé à l'enquêté de décrire ses réseaux formels et informels au sein de l'organisation. Dans le premier cas, on s'est recentrés sur l'étude de l'organigramme et de la nature des relations formelles entre les acteurs (supérieur hiérarchique, coopérants, etc.). Les procédures et les processus officiels de prise de décision ont été étudiés (nombre de réunions entre les acteurs, comité de pilotage, etc.). Les relations avec les OP de niveaux de structuration inférieure et supérieure ont aussi été analysées. Quant aux traitements des données, les réseaux sociaux

formels et informels ont été schématisés par la conception de sociogrammes. Couramment utilisés en sociologie, ils consistent en la représentation graphique des réseaux sociaux. Le sociogramme se présente comme un schéma, un ensemble de lignes, les relations interindividuelles, qui relient un ensemble de points, les individus (*Parlebas, 1992*) (**Figure 9**). Ils permettent de décrire quantitativement et qualitativement les relations sociales entretenues par un individu. En raison des contraintes de temps imposées à l'étude nous nous sommes limités à l'étude qualitative des réseaux de l'OP. La nature des relations a été décrite et ainsi que les ressources échangées. Le sociogramme de l'organisation, ou tout au moins du système d'acteurs impliqués dans le CEF et de ces relations avec le reste de l'organisation, ont été conçus grâce à la synthèse des sociogrammes des individus enquêtés.

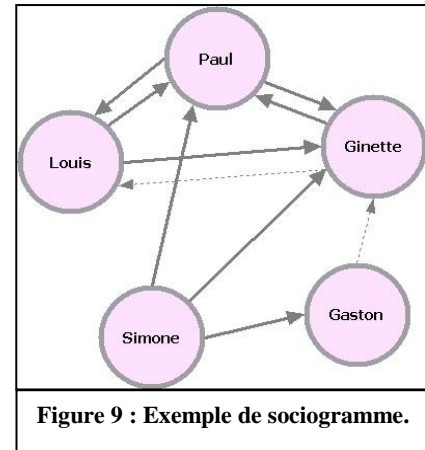


Figure 9 : Exemple de sociogramme.

En ce qui concerne le CEF, il s'agissait d'étudier l'historique de celui-ci au sein de l'OP et son dispositif actuel. Pour le dispositif actuel, des données telles que la nature du suivi réalisé auprès des exploitants (fréquence du suivi, suivi individuel ou de groupe), les thèmes abordés, le nombre d'adhérent, la nature du financement, le dispositif de gouvernance, le choix et la rémunération des conseillers ont dû être récoltés. L'histoire du CEF a permis de comprendre le contexte englobant ce dernier. L'étude bibliographique a complété l'analyse de CEF mis en place. Une typologie des différents dispositifs CEF mis en place a été réalisée.

La troisième visée et dernière visée de ces entretiens auprès des acteurs des OP est **l'analyse des apprentissages organisationnels au sein des OP**. Tout d'abord, pour cela,

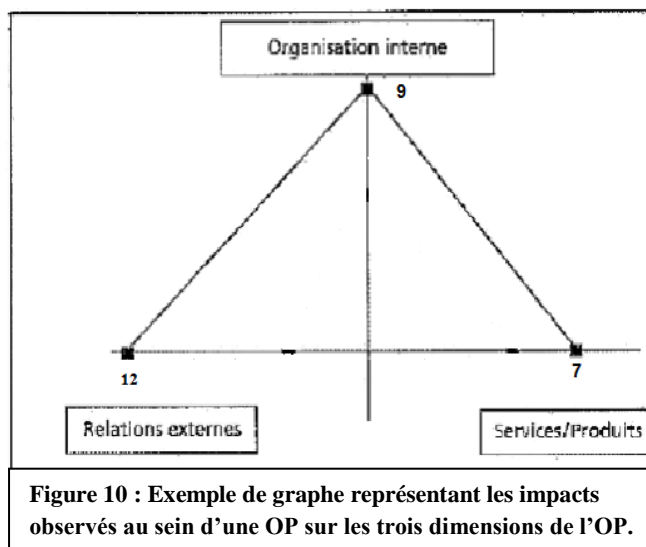


Figure 10 : Exemple de graphe représentant les impacts observés au sein d'une OP sur les trois dimensions de l'OP.

afin d'orienter leur recherche des impacts ayant eu lieu, on a posé tout d'abord la question aux enquêtés des impacts ayant touchés les trois dimensions citées précédemment, pour rappel :

- L'organisation et le fonctionnement interne. On y retrouve l'identité de l'entreprise, à savoir sa vision, ces valeurs et ses stratégies puis ces systèmes et procédures.
- Les relations avec l'extérieur. Les relations entretenues avec les producteurs membres de l'OP (on en

exclut les élus de l'OP), les bailleurs de fond, la recherche, les pouvoirs étatiques, les autres OP.

- Les services et produits de l'OP. Il s'agit ici des savoirs-faires techniques. Seront étudié la qualité, la diversité et la pertinence des services et produits de l'OP.

Les impacts cités spontanément, sans l'énonciation d'hypothèses, ont été considérés comme des impacts de « première classe ». Cette méthode et première phase a permis l'apparition d'impacts non attendus. Ensuite, au sein des trois dimensions précédentes, des hypothèses d'impact ont été présentées à l'enquête puis confirmées ou infirmées par celui-ci. Ces hypothèses d'impact ont été mises en place grâce à des entretiens exploratoires auprès des opérateurs de développement ayant collaboré à la mise en place du CEF au sein des OP étudiées. Si un impact est confirmé uniquement dans cette deuxième phase, on l'a considéré de « deuxième classe ». Le **tableau 3** ci-dessous énumère et classe les hypothèses d'impacts du CEF présentés à l'enquête sur les trois dimensions de l'organisation. Ce dernier tableau et la classification des hypothèses des impacts du CEF sur l'OP sont inspirés par les tableaux d'analyse mis en place par la SNV (2010) pour l'évaluation des organisations de la société civile.

En ce qui concerne le traitement de ces données, des graphes comparant les impacts du CEF sur chacune des trois dimensions de l'OP étudiée ont été construits (un exemple de graphe est présenté **figure 10**). Afin de construire ces graphes on a attribué des notes aux impacts sur chacune de ces dimensions. Par enquête, ont été attribués +2 lorsque le changement positif a été spontanément cité par l'enquête (impact de « première classe »), +1 lorsque l'enquête a confirmé un changement positif après énonciation de l'hypothèse de changement par l'enquêteur (impact de « deuxième classe ») et 0 en l'absence de changement. Ensuite, par dimension de l'OP, on a sommé ces scores individuels pour obtenir un score global de changement pour la dimension considérée. Les scores globaux ont permis par la suite la construction de graphes tels que le graphe présenté figure 10. Ils seront si cela est nécessaire rapportés en pourcentage par rapport au rapport au score maximum obtenu sur les trois dimensions. A noter, les enquêtes des producteurs adhérents au CEF au niveau départemental ne sont pas intervenues dans cet objectif. La prise en compte de ces enquêtes ne permettrait plus la comparaison entre OP, les personnes enquêtées au sein de chaque OP devant être assez similaires pour permettre une comparaison entre organisations.

On remarque ici, par cette méthode, un recoupement d'information sur les impacts du CEF sur les trois dimensions de l'OP. En effet, l'enquête a informé à la fois sur l'effet du CEF sur sa propre activité mais aussi sur les autres activités de l'OP. Ainsi un effet sur une activité a pu être confirmé plusieurs fois, par l'intéressé direct ou par des intéressés indirects. Ce recoupement d'information permet d'éviter le biais de subjectivité. Un enquêteur pourrait, par exemple, accentuer les effets du CEF sur son activité pour mettre en avant son efficacité dans l'exercice de son activité.

A la fin, une conclusion a été réalisée pour mettre en relation les apprentissages individuels, le dispositif CEF mis en place, les facteurs d'influence du passage des apprentissages individuels à organisationnels, le contexte socio-économique dans lequel s'insère l'OP et les effets sur le renforcement de capacités de l'OP. Une comparaison entre les organisations étudiées a été effectuée pour permettre de comprendre le rôle et l'importance des facteurs d'influence.

Organisation interne de l'OP	
Thème	Hypothèse de changement
Mission et vision de l'OP	Amélioration du positionnement de l'OP quant à ces missions.
Stratégie de l'OP	Amélioration de la compréhension des relations entre les activités et les missions. Compréhension des moyens permettant la réalisation de ces missions par une meilleure compréhension du monde agricole.
Gouvernance de l'OP et prise de décisions	Partage plus équitable des prises de décisions au conseil de gestion.
Règlementations et réunions	Respect des réunions et des réglementations accru.
Système de communication	Plus de communication entre élus et entre élus/techniciens
Fonctionnement du système de comptabilité général et transparence de la comptabilité	Responsabilisation des membres, augmentation de l'exigence de ces derniers envers l'OP quant au respect de la réglementation et la transparence des budgets. Application des méthodes CEF à la gestion de l'OP et de ces budgets par les élus.
Relations externes	
Thème	Hypothèse de changement
Relation avec les producteurs membres	Légitimité de l'OP améliorée selon les producteurs, représentation plus importante de l'OP sur le terrain, meilleure prise en compte de l'opinion des producteurs à la base.
Relation avec les autres OP	Réalisation de réunions, d'échanges d'expérience sur la thématique du CEF.
Intégration au sein d'une union, fédérations ou confédérations	Le CEF pouvant être géré au niveau stratégique par l'ensemble des niveaux de structuration, la communication entre ces derniers peut être améliorée et leurs rencontres plus fréquentes.
Relation avec les bailleurs de fond	Amélioration de la gestion des ressources financières extérieures, relation de partenariat, plus de positionnement de l'OP, pas de projets « imposés », l'OP est considérée comme plus professionnelle par le bailleur de fond.
Relation avec les pouvoirs publics	Meilleur positionnement de l'OP par une meilleure connaissance de ces membres augmentant son pouvoir de négociation.
Services et produits	
Thème	Hypothèse de changement
Coordination des activités	Compréhension des relations entre les différentes activités de l'OP grâce au CEF.
Objectifs des activités et atteintes de ces objectifs	Objectifs des activités plus clairs.
Implication du groupe cible dans la programmation et le suivi des activités, responsabilisation des producteurs.	Augmentation de l'implication du fait d'une amélioration des relations entre l'OP et ces membres, responsabilisation des producteurs accrue grâce au CEF.
Planification, suivi des activités et pérennisation des acquis	Introduction de la culture de la planification et de l'évaluation des activités grâce au CEF.
Considération de la question d'équité des genres et de durabilité écologique	Considération accrue.
Tableau 2 : Tableau d'analyse des services et produits de l'OP.	

iii. L'analyse des faits : données de structuration des OP, événements autour du CEF...

Il s'agissait ici d'étayer les discours des acteurs par l'analyse de faits réels. On a ajouté ici aux récits « à dire d'acteurs » des faits concrets lorsque cela était possible. Le recoupement d'informations devait permettre alors de confirmer certaines affirmations apportées par les enquêtes, affirmations qui peuvent être biaisées pour différentes raisons. Les faits étudiés dépendaient donc des résultats des entretiens auprès des acteurs des OP.

iii. Validation de groupe

La validation de groupe s'est déroulée au sein des établissements de deux faitières étudiées en présence de la majorité des enquêtés de l'étude. A l'UNPCB, a été mis en place un atelier participatif de trois heures tandis qu'à la FEPAB a été réalisée une restitution des résultats avec une participation plus limitée.

Les objectifs de ces ateliers étaient triples :

- Le premier objectif était, par la réaction des acteurs à la présentation des principaux résultats, de valider ou remettre en question ces premiers résultats. Dans certaines études, le consensus de l'ensemble des acteurs enquêtés est illusoire. Cependant, dans notre cas, il s'agissait ici principalement de valider des apprentissages organisationnels. Ces derniers, de nature collectif, se doivent donc d'être confirmés par la grande majorité des acteurs de l'organisation. Dans le cadre de l'atelier participatif à l'UNPCB, les participants ont été amenés à réagir et débattre sur les résultats au fur à mesure de la présentation de ces derniers. Dans le cadre de la restitution des résultats à la FEPAB, les réactions ont eu lieu en fin de présentation.
- Le deuxième objectif était la collecte de données manquantes, des données qui n'ont pu être récupérées par les entretiens semi-directifs ou par l'étude de sources écrites.
- Le troisième objectif était simplement d'informer les acteurs des OP des résultats de l'étude en raison de l'intérêt que ces derniers peuvent avoir pour l'organisation. A la fin des ateliers, il s'agissait d'amener les acteurs présents à réfléchir sur l'utilisation possible de ces résultats.

Les résultats des travaux de groupe sont visibles en **Annexe 5**.

Le **tableau 3** représente de manière synthétique l'ensemble des données collectées, des méthodes de collecte et traitement de données utilisées et classées par objectifs.

Objectifs	Données à collecter	Méthodes de collecte des données	Traitement des données
Analyse du contexte, de l'environnement extérieur aux OP	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire et acteurs du CEF au Burkina. - Histoire des OP, dynamiques et difficultés actuelles au Burkina. - Description de l'environnement socio-économique et des filières dans lesquelles s'insèrent les OP étudiées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs auprès des acteurs extérieurs à l'OP. - Analyse de sources écrites. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction de frises chronologiques sur l'histoire des OP et du CEF au Burkina. - Construction d'un tableau synthétisant le contexte socio-économique dans lesquels s'insèrent les OP étudiées.
Analyse des apprentissages individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Trois compétences apportées par le CEF par enquêté. - Description des situations d'apprentissage. - 3 mots-clés descriptifs de la représentation du CEF. - Changement de comportement quant à l'activité exercée au sein de l'OP provoqué par le CEF. - Confirmation par de l'analyse de faits lorsque la possibilité se présente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directif auprès des acteurs de l'OP. - Analyse de faits. - Travaux de groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement des mots-clés des visions du CEF obtenus par thématiques, champs lexical. - Typologie des connaissances acquises par individu et de leurs moyens d'acquisition, données statistiques intensives.
Analyse des facteurs d'influence du passage d'apprentissage individuel à organisationnel : nature du dispositif CEF, dimensions sociale, organisationnelle et culturelle des OP étudiées	<ul style="list-style-type: none"> - Description du dispositif CEF - Description des relations entre les membres de l'organisation, - Histoire, vision et fonctionnement actuels de l'OP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs auprès des acteurs de l'OP. - Analyse de sources écrites. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction de sociogrammes et calculs d'indices de cohésion. - Trajectoire d'évolution des OP étudiées. - Construction de frises chronologique de l'histoire du CEF au sein de l'OP si nécessaire. - Schéma synthétisant le fonctionnement des OP étudiées.
Analyse des apprentissages organisationnels et du renforcement de capacités des OP	<ul style="list-style-type: none"> - Impacts de « première classe » spontanément énoncés pour chacune des trois dimensions de l'organisation par les enquêtés. - Impacts de « deuxième classe », hypothèses confirmées pour chacune des trois dimensions de l'organisation par les enquêtés. - Confirmation par les faits dès que la possibilité s'est présentée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs auprès des acteurs de l'OP - Analyse des faits. - Travaux de groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction des graphes illustrant l'intensité des changements opérés par dimensions et par OP.

Tableau 3 : Tableau synthétique des données collectées, des méthodes de collecte et traitement des données utilisées lors de l'étude.

Les résultats

a. Conception et diffusion du CEF : Historique et système d'acteurs impliqués.

Cette première partie consiste en la description de la mise en place du CEF et du système d'acteurs impliqué. Cette approche descriptive du système d'acteurs amènera à une réflexion sur la place du CIRAD au sein de celui-ci.

i. Aux origines de CEF en Afrique de l'Ouest.

En Afrique de l'Ouest, c'est au Sénégal que les premières expérimentations sur des méthodes de vulgarisation se rapprochant du CEF furent réalisées de 1973 à 1981. L'expérience a commencé dans le cadre des "Unités expérimentales du Sine Saloum" mises en place par le CIRAD et l'ISRA²⁰. Ces unités expérimentales avaient pour but l'étude du fonctionnement des ménages agricoles, de la mise en place d'innovations et de l'impact économique de ces innovations au sein de ces familles agricoles. Des méthodes d'enquêtes complètes et lourdes avaient alors été mises en place, un enquêteur suivait dix exploitations. Fatigués par le poids des enquêtes, les paysans voulurent alors savoir quel était l'intérêt des données récoltées. Les chercheurs présentèrent de manière simplifiée l'utilisation des données. Lors de cette interaction avec les producteurs, ils comprirent rapidement que certaines données économiques obtenues lors des entretiens pouvaient être utiles à la gestion des exploitations agricoles par les producteurs. Ainsi, c'est à partir de 1973 que cette équipe pluridisciplinaire de chercheurs décide de se lancer dans une recherche-action sur une méthode de vulgarisation utilisant les données économiques précédentes et basée sur l'auto-analyse de l'exploitation agricole par l'agriculteur. Ils appelèrent cette méthode de vulgarisation du « Conseil de gestion » à l'image du conseil de gestion réalisé en France même s'ils s'en sont peu inspirés. Des fiches ont été élaborées, des référentiels techniques, des modes de calculs prévisionnels et du personnel de la vulgarisation a été formé. Les propositions d'amélioration étaient essentiellement basées sur l'intensification des pratiques agricoles grâce à des investissements en équipement, l'intégration agriculture-élevage et l'utilisation d'intrants. A partir de 1974, ce type de conseil a été intégré au « programme agricole annuel » de l'état afin d'accompagner la fourniture de crédit à court terme (engrais) et à moyen terme (matériel agricole). L'innovation est alors sortie de sa phase d'élaboration pour être utilisée comme un outil de vulgarisation à plus grande échelle. La mise en œuvre du programme agricole et donc du conseil de gestion était confiée à des organismes paraétatiques, notamment l'ONCAD²¹ qui contrôlait les coopératives, et la SODEVA²² en collaboration avec le CIRAD et l'ISRA. Malheureusement, suite aux difficultés de l'agriculture sénégalaise au début des années 80, l'état du Sénégal met fin au programme agricole en 1980. Le conseil de gestion s'est donc arrêté au Sénégal et n'a jamais été repris. Cette recherche a donc duré jusqu'en 1981 et est le premier mouvement à l'initiative du CEF en Afrique de l'Ouest.

²⁰ Institut Sénégalais de Recherches Agricoles.

²¹ Office National de Coopération et d'Assistance pour le Développement.

²² Société de Développement et de Vulgarisation Agricole.

A peu près au même moment que la disparition du conseil de gestion au Sénégal, une première approche de cette méthode de vulgarisation est introduite au Mali au sein d'un projet de recherche de l'IER²³ à Sikasso. En réalité, l'idée du conseil de gestion au sein de ce projet a été apportée par Paul KLEENE, chercheur du CIRAD présent dans l'expérience vue précédemment de conseil de gestion de 1973 à 1981 au Sénégal. Le conseil de gestion mis en place au Mali s'est donc directement inspiré de l'expérience sénégalaise. L'IER a ensuite transféré son « savoir » à la CMDT²⁴ vers 1982. La CMDT a utilisé cette méthode de vulgarisation pour la diffusion d'innovations. L'analyse de l'exploitation devait permettre de conseiller l'agriculteur sur l'innovation technique la plus adaptée à celle-ci. On remarquera que l'ampleur de l'utilisation de cette méthode apparaît toutefois inférieure à l'expérience sénégalaise précédente. Au sein du projet de la CMDT, entre 1982 et 1987, une équipe mixte, dont faisait partie le CIRAD, a élaboré une méthode qui se déroulait en quatre étapes : la collecte de données sur l'environnement et l'exploitation avec une fiche d'exploitation et établie à partir d'enquêtes légères, l'analyse de la situation débouchant sur un diagnostic des contraintes et des opportunités, le plan de campagne prévisionnel puis des propositions techniques précises sont formulées en fonction des objectifs généraux des paysans. Les quatre étapes s'effectuaient en étroite collaboration avec les producteurs et les thèmes abordés étaient principalement les rotations de cultures, les besoins alimentaires et monétaires, l'autosuffisance alimentaire, les superficies cultivées par actif, l'équipement par superficie cultivée, la marge brute coton et le revenu net. Cette expérience a permis la mise au point d'une méthode plus standardisée et simplifiée et la connaissance des forces et limites de l'outil. Le CIRAD s'est détaché du projet avec la CMDT vers 1986. La CMDT semble avoir continué le conseil de gestion jusqu'à la crise de 2000.

ii. Les canaux de diffusion du CEF au Burkina Faso

On observe deux canaux principaux de diffusion du CEF au Burkina Faso : Le premier par l'intermédiaire du binôme INERA-CIRAD puis le deuxième par l'intermédiaire de l'AFDI.

- Le rôle majeur du binôme INERA-CIRAD.

Les premières expérimentations du conseil de gestion au Burkina Faso ont commencé en 1992. Jusqu'alors, avec l'aide de la banque mondiale, la principale méthode de vulgarisation promulguée par l'état burkinabé était la méthode de « Training and visit ». Les premières expériences de conseil de gestion aux exploitations ont été provoquées par un rapprochement entre Paul KLEENE et Guy FAURE, deux chercheurs du CIRAD avec un responsable du PDRI/HKM²⁵, ce responsable ayant entendu parler des travaux du CIRAD sur le conseil de gestion en zone Mali sud. Ces deux chercheurs ayant collaboré à la mise en place du conseil de gestion au Mali, la méthode de vulgarisation provenant du binôme INERA-CIRAD est directement influencée par les expériences d'Afrique de l'Ouest citées précédemment. Le PRDI/HKM était un projet sous la tutelle du ministère de l'agriculture burkinabé et financé par l'AFD. Nous allons tout d'abord présenter la méthode du conseil de

²³ Institut d'Economie Rurale

²⁴ Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles.

²⁵ Projet de Développement Rural Intégré des provinces du Houet, de la Kossi et du Mouhoun.

gestion aux exploitations agricoles telle qu'elle a été élaborée en zone cotonnière de l'ouest Burkina de 1993 à 1996 par quatre partenaires de la Recherche et du Développement : l'INERA, le CIRAD, le PDRI/HKM et les CRPA²⁶ des Hauts-bassins et de la boucle du Mounhoun. La motivation de ce conseil de gestion aux exploitations était, en plus d'une meilleure gestion des exploitations par les agriculteurs, de faciliter le transfert des techniques au sein des exploitations. En 1993, des premiers essais de conseil de gestion sont réalisés au sein de trois villages : Daboura, Pouankuy et Soumousso. Le conseil s'effectuait auprès d'exploitants lettrés, une réflexion était en cours pour la mise en place de paysans-relais afin d'étendre le conseil aux analphabétisés. En 1996, les essais se seront étendus sur une trentaine de villages. L'extension sur le terrain a été permise par les techniciens des CRPA qui s'occupaient de la réalisation des séances de conseil de gestion. Le Conseil de gestion aux exploitations était alors défini comme « une méthode de vulgarisation participative qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années ». La méthode mettait un accent particulier sur l'introduction du calcul économique, de ses liaisons avec l'application des techniques, sur l'importance d'un raisonnement économique pour atteindre des objectifs de production et sur une large part d'initiative et de mise en œuvre par les producteurs eux-mêmes. En 1996, le projet PDRI/HKM est remplacé par le PA-OPA, projet toujours sous tutelle du ministère de l'agriculture burkinabè et financé par l'AFD. Durant la première phase du projet PA-OPA de 1996 à 2000, le CEF ne prendra qu'une part peu importante du projet. En fait, la place du CEF était débattu au sein des responsables du PA-OPA, certains considérant le CEF comme incompatible à la méthode « Training and visit ». Toutefois, en 2000, sans doute en raison du désengagement de l'état vis-à-vis de la vulgarisation agricole, le CEF s'insère de nouveau dans le PA-OPA, dans la deuxième phase du projet. Suite à l'insertion du conseil de gestion aux exploitations au sein de ce projet, le conseil de gestion sera mis en place par la SOFITEX, agro-industrie burkinabè de transformation de coton, et l'UNPCB. Nous détaillerons cette mise en place dans la partie consacrée au CEF à l'UNPCB.

- Le rôle de l'AFDI dans la diffusion du CEF au Burkina Faso.

Le mouvement AFDI est né en 1975 suite aux sécheresses des années 1974 en Afrique de l'Ouest et sous l'impulsion des principales organisations professionnelles agricoles et des principaux syndicats français : l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agricultures, la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles, les Jeunes Agriculteurs, la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole. Le réseau AFDI est aujourd'hui en France une association Nationale composée de 14 AFDI régionales et 5 AFDI départementales. Association de solidarité internationale, l'AFDI mobilise la profession agricole française et ses organisations pour accompagner le développement rural des pays du Sud à travers des échanges paysans. Ces derniers répondent à un principe simple : par la confrontation de leurs expériences, individuelles et collectives les agriculteurs peuvent innover pour améliorer leur condition de vie et de travail.

²⁶ Centre Régional de Promotion Agro-pastoral.

Au Burkina, l'AFDI intervient depuis plus d'une vingtaine d'années. Les interventions d'AFDI se font dans le cadre de partenariats avec les OP du Pays.

Au centre du Burkina, l'AFDI a été à l'origine de la mise en place de plusieurs dispositifs de CEF avec les OP partenaires. Ces initiatives de CEF se sont beaucoup inspirées de l'expérience française de conseil de gestion aux exploitations des CER²⁷. L'AFDI définit le CEF comme est « *un processus d'aide à la décision et d'apprentissage s'appuyant sur des phases d'analyses, de prévision, de suivi des réalisations et d'évaluation des résultats* ».

La première expérience CEF de l'AFDI a eut lieu avec la FNGN en 1995. Le conseil de gestion a démarré au sein de cette OP avec la mise en place, en collaboration avec l'AFDI, d'unités économiques collectives telles que les moulins, les banques de céréales, les périmètres maraîchers, etc. Chaque unité était gérée par un comité de gestion, dont les membres étaient formés par des assistants en gestion, ayant reçu une formation en comptabilité générale de base et assurant le suivi sur le terrain de ces activités économiques. A l'issue d'une formation sur la gestion collective d'un périmètre, les maraîchers présents ont senti que, pour mieux maîtriser leur production, il était nécessaire qu'ils connaissent leurs propres résultats, culture par culture. C'est ainsi qu'a démarré le conseil de gestion aux exploitations agricoles à la FNGN. Les activités, dépenses, récoltes et recettes de leurs différentes cultures maraîchères étaient analysées grâce à des fiches conçues avec l'aide de l'AFDI. Ces fiches ont là aussi été inspirées des outils utilisés en conseil de gestion aux exploitations en France.

En 1996, la diffusion du CEF avec l'AFDI continue avec la mise en place du CEF au sein de la CAGEF²⁸ anciennement nommée UPPM²⁹ puis Panisé. Tout a commencé par le constat suivant des élus de l'OP : « *Nous travaillons beaucoup plus que par le passé, mais nous nous appauvrissons. Peu de producteurs arrivent à investir dans leur exploitation. Pourquoi ?* ». Les responsables du CAGEF pensent alors que la mise en place d'un conseil de gestion qu'ils ont découvert dans les CER français lors de voyages d'échanges avec l'AFDI. Le CEF est alors né au sein de l'OP.

- L'après « Bohicon ».

En 2001 a lieu le premier atelier de capitalisation des expériences CEF d'Afrique de l'Ouest à Bohicon. Cet atelier a été mis en place par l'AFD et le CIRAD. Il marquera la naissance du terme CEF jusqu'alors non officialisé et la détermination des douze principes du CEF (**Figure 2**). Aussi, par l'échange d'informations entre les différents acteurs des deux courants du CEF au Burkina Faso, cela permettra un mélange des méthodes utilisées quant à ce conseil. Aussi, la renommée de cet atelier entrainera un engouement pour le CEF avec la mise en place à la suite de cet évènement du CEF au sein de nombreuses OP : la FEPASSI³⁰ en 2002, la FGPN³¹ et l'ANPHV³² en 2005, la FEPA-B en 2006. L'ensemble de ces OP étaient et sont toujours actuellement soutenues par l'AFDI. Aussi de nouveaux opérateurs de

²⁷ Centre d'Economie rurale

²⁸ Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales.

²⁹ Union Provinciale des Producteurs du Mouhoun.

³⁰ Fédération des Producteurs Agricoles de la Sissili.

³¹ Fédération des Groupements Paysans du Nayala.

³² Association Nationale des Producteurs de Haricot Vert.

développement apparaissent comme FARM³³ et ISF³⁴ Canada pour la mise en place du CEF au sein de l'UGCPA³⁵, FERT³⁶ auprès de l'UDPN³⁷ et la SNV auprès d'UPPC. Cet atelier contribuera à deux autres événements majeurs : l'écriture du livre « Conseil à l'exploitation familiale, expériences en Afrique de l'Ouest et du centre » par le GRET et le CIRAD en 2003 ainsi que la création du Réseau Gestion par les OP engagées dans le CEF avec le soutien de l'AFDI en 2002. Ce réseau est constitué de 6 OP (FNGN, FGPN, ANPHV, FEPASSI, FEPA-B, CAGEF) pratiquant le CEF dont 5 travaillant avec l'AFDI. Il s'agit d'un réseau informel d'échanges sur les outils les approches de CEF et de promotion du CEF au niveau national.

Aujourd'hui les méthodes dites de « CEF » restent toutefois nombreuses et diverses au Burkina, tant sur le plan des thèmes abordés et objectifs visés, des outils utilisés par les conseillers que des méthodes d'animation (conseil individuel ou conseil en groupe). Aussi, au Burkina, le CEF reste un sujet d'actualité comme le montre la volonté depuis l'année dernière de l'état burkinabé d'insérer le CEF dans son nouveau système national de vulgarisation agricole.

En perpétuelle évolution et amélioration, aujourd'hui le CEF continue à évoluer. Dans ce contexte, l'AFD en collaboration avec le CIRAD organise un deuxième atelier de partage d'expériences sur le CEF à Bohicon. Ce dernier aura lieu en Novembre prochain.

L'histoire du CEF et des acteurs impliqués dans le CEF sont représentés de manière simplifiée par la **Figure 11**.

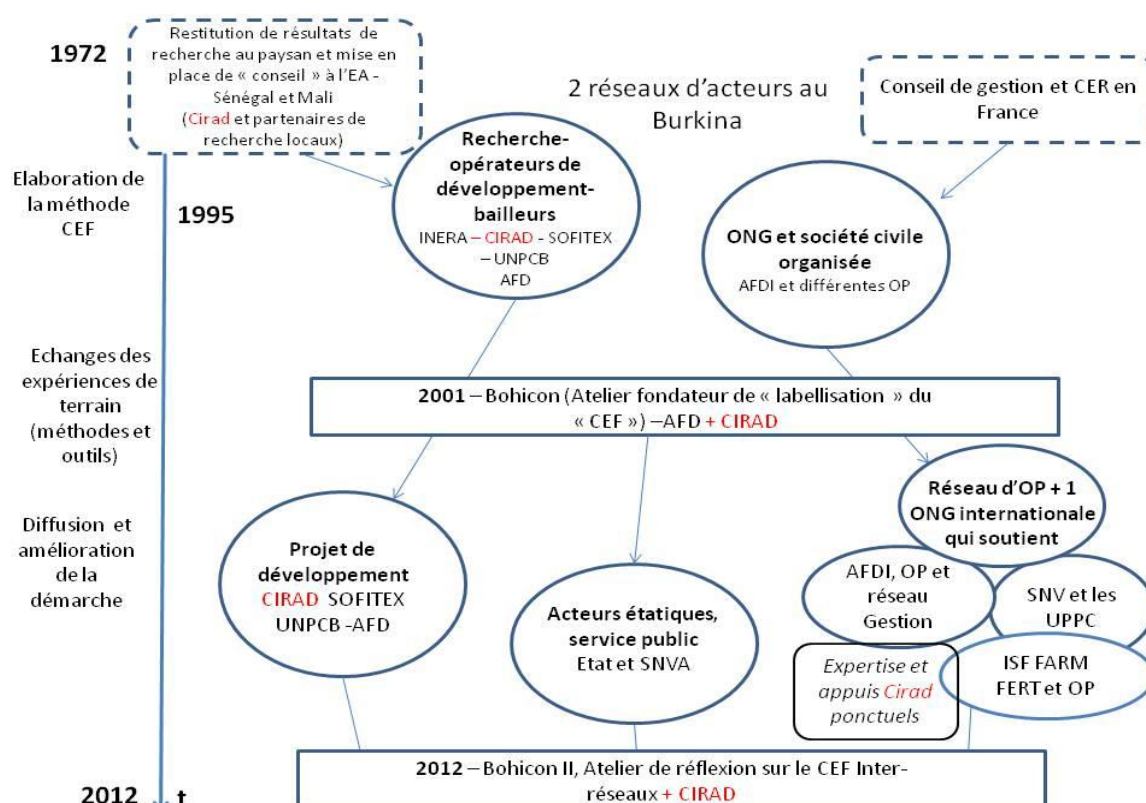


Figure 11 : Schéma synthétique de l'histoire du CEF au Burkina et du système d'acteurs impliqué.

³³ Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde.

³⁴ Ingénieur Sans Frontières.

³⁵ Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles.

³⁶ Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre.

³⁷ Union Départementale des Producteurs de Niébé.

En conclusion, on observe ici que la Recherche en général, et le CIRAD en particulier, a été motrice dans le processus de conception-diffusion. Elle a été motrice grâce à ses travaux de recherche, ses capitalisations mais aussi ses communications et ses expertises. Aussi, on voit apparaître la diversité des acteurs impliqués dans le CEF : des acteurs de la société civile, du privé, de la sphère politique, de la Recherche et du développement et des bailleurs de fond. Enfin, on remarque de nouveau l'importance de la place des OP quant à la mise en œuvre du CEF notamment avec la création d'un réseau dédié au CEF. On observe aussi que le temps d'appropriation du CEF et donc la mise en place de l'innovation a très été long (plus de 30 ans).

b. La FEPA-B et l'UNCPB : Les contraintes et atouts de leur filière, leur fonctionnement et le dispositif CEF mis en place.

Cette partie consiste en la description des facteurs du contexte pouvant avoir une influence sur le renforcement de capacités des OP par la mise en place du CEF. Il s'agit premièrement de décrire et comprendre de manière générale l'histoire et le fonctionnement des OP au Burkina. Puis pour chacune des OP étudiées, nous analyserons l'environnement socio-économique dans lequel elles s'insèrent, leurs histoires et leurs fonctionnements et enfin l'histoire et la nature du dispositif CEF mis en place au sein de cette OP. La comparaison des résultats des apprentissages au sein des OP étudiées se fera à la lumière de leurs différences.

i. Les OP au Burkina Faso : L'histoire du mouvement paysan et la place actuelle des OP

Avant la colonisation, la société burkinabé connaissait des formes d'organisations traditionnelles au sein des communautés villageoises. Ce sont ces premières formes d'organisations informelles, qui, fortes de leur système de solidarité, seront à la base dans les années 1990 de la formation d'organisations plus formelles et structurées.

Durant la période coloniale jusqu'aux années 90, ces formes d'organisations ont été abandonnées au profit d'organisations de producteurs imposées d'abord par le pays colonisateur puis par l'Etat burkinabé après l'indépendance. Durant ces périodes, des sociétés indigènes de prévoyances durant la colonisation puis des Organismes Régionaux de Développement après l'indépendance assuraient la mise en place de l'ensemble des services agricoles tels que la fourniture de matériel à crédit ou la vulgarisation agricole afin d'améliorer la production agricole. Ces services étaient essentiellement orientés vers les cultures de rente. Les producteurs afin d'accéder à ces services avaient l'obligation de se regrouper. Au sein de chaque village ont été constitués des groupements villageois. La composition de ces groupements était imposée et ne reposait pas sur les liens solidaires qui existaient antérieurement au sein des organisations traditionnelles. La liberté d'action des producteurs était moindre et le contexte était défavorable à la structuration d'organisations, au développement communautaire au sein du monde agricole (*Wampfler, 2012*). Il s'agissait de regroupement avec peu d'objectifs hormis l'accessibilité aux services de l'état et pas d'OP proprement dites.

Ce n'est, en réalité, que lors de l'ajustement structurel et le désengagement de l'état quant aux services agricoles durant les années 1990 que se mettent en place des unions de producteurs et de faitières formelles et structurées. Leur principal but était de combler le vide laissé par l'état, de remettre en place les services anciennement gérés par les pouvoirs publics tout en représentant les intérêts des producteurs. Les groupements à la base de ces organisations étaient à l'origine les groupements villageois vus précédemment et imposés par l'état. Nous verrons plus tard que ces groupements de base seront supprimés par la suite pour permettre la création de nouveaux groupements issus de regroupement par affinités et inspirés des groupements traditionnels présents avant la colonisation. Ces organisations, unions et faitières, se différenciaient des précédentes par un souhait d'organisation endogène en vue de réaliser des actions communes. Les OP actuelles sont les résultats de ce mouvement paysan (Wampfler, 2012). Durant ce mouvement, on voit apparaître de nombreuses OP aux envergures nationales (ROPFA, 2012) :

1. En 1996 : la Fédération Nationale des Organisations Paysannes (FENOP),
2. En avril 1997 : l'Union Nationale des Jeunes Producteurs Agricoles du Burkina (UNJPA-B),
3. En 1997 : le Conseil National des Professionnels Agricoles du Burkina (CNPA-B) créée suite à des tensions au sein de la FENOP³⁸.
4. En avril 1998 : Disparition du CNPA-B³⁹ et naissance de l'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina (UNPCB) et de la Fédération des Professionnelles Agricoles du Burkina (FEPAB),
5. En janvier 2001 : la Fédération des Eleveurs du Burkina (FEB),
6. En février 2001 : la Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina (FENAFER-B).

Afin de mieux comprendre la naissance et le développement des OP au Burkina il est indispensable de prendre en compte deux principaux évènements.

Le premier s'est déroulé en octobre 1994. L'association internationale Six « S » organise alors une rencontre de restitution d'une étude sur le niveau organisationnel des groupements paysans. Cette rencontre appelée « *l'initiative de Dédougou* » rassemble pour la première fois de l'histoire du mouvement paysan burkinabè une centaine de délégués d'OP venus des différentes régions du pays est sera à la base de la création de la FENOP (MAIGA, 2011).

Le deuxième évènement est la naissance de la loi 014. En effet, en 1999, est mise en place cette loi portant réglementation des sociétés coopératives et groupements au Burkina Faso. Actuellement en vigueur, cette dernière propose une typologie comprenant des organisations paysannes de base créées en fonction des filières de production qui peuvent ensuite se regrouper en Unions, les Unions en Faïtières (toujours autour d'une filière de production) et au moins deux Faïtières pour faire la Confédération, la confédération étant unique et réunissant les producteurs quelque soit leur filière de production.

³⁸ Fédération Nationale des Organisations Paysannes.

³⁹ Conseil National des Professionnels Agricoles du Burkina.

En ce qui concerne les groupements à la base des faitières, cela a conduit à la disparition des groupements villageois vus précédemment constitués d'agriculteurs de différentes filières agricoles au profit de sociétés coopératives et groupements structurés par filières de production. Cette disparition a été voulue puis impulsée par l'état et les sociétés cotonnières à la suite d'endettements conséquents de ces derniers à la fin des années 1990. Ces endettements étaient dus à des gestions défailtantes des groupements et à un fonctionnement par caution solidaire peu adapté à ce type d'organisation. Le but était alors à l'époque, avec l'appui technique et financier de l'AFD, la création de groupements mieux gérés et plus homogènes dans la composition des membres, critère important pour mise en place d'une caution solidaire fiable. Ces groupements regroupés donc des producteurs d'une même filière et étaient formés de manière volontaire, les producteurs se réunissaient selon leurs affinités. Ces groupements de base ont surtout une fonction de mise en place de services économiques (commercialisation, crédit d'intrants,...).

En ce qui concerne ces OP faitières, cette loi a entraînée la division et disparition du CNPA-B en deux OP centralisée sur des filières distinctes, le coton avec l'UNCPB et les céréales avec la FEPA-B. Apparaîtra trois années plus tard la faitière des éleveurs, la FEB. Aussi, on distingue en réalité aussi deux mouvances quant à la naissance de ces dernières :

- Premièrement, la création de faitières initiées ou contrôlées pour une instance externe administrative, ce sont souvent des anciennes coopératives ou des organisations créées sous l'impulsion d'acteurs externes. Elles ont été impulsées à la base pour des fonctions économiques (approvisionnement d'intrants, commercialisation primaire...) mais se sont au fur et à mesure tournées vers la représentation des intérêts des producteurs. Elles sont souvent structurées autour de filière, culture de rente. C'est par exemple le cas de l'UNPCB.
- Deuxièmement, la création de faitières issues de mouvance « communautaire ». Souvent à vocation plus généraliste, elles sont issues d'initiatives locales, une volonté des groupements de base à s'organiser, ou/et du charisme d'un leader local. Elles sont actives dans la défense des intérêts des producteurs. C'est par exemple le cas de la FEPA-B. Ces dernières peuvent quelques fois être mises en place par opportunisme, pour pouvoir obtenir des budgets, des financements de projets extérieurs (*DIAGNE et al, 1995*).

Le processus s'est poursuivi avec la naissance de l'actuelle Confédération Paysanne du Faso comprenant actuellement cinq faitières (UNPCB, FEPA/B, FNJPAF-B, FEB, FENAFER-B) en 2002. La FENOP, qui s'oppose à la loi 14, ne fait pas partie de la Confédération Paysanne du Faso. On notera que cette organisation se trouve alors aujourd'hui très affaiblie. Elle n'est pas considérée par l'Etat comme une OP puisqu'elle ne respecte pas la loi en vigueur.

L'organisation de monde rural au Burkina s'est donc réalisée de manière rapide. Cette organisation a longtemps été un modèle en Afrique de l'Ouest. Le ROPPA, le réseau ouest-africain des organisations de producteurs, a, pour preuve, d'abord eu comme ossature le mouvement paysan burkinabé. Les chiffres montrent bien ce dynamisme, le nombre d'OP

est en effet passé de 15.000 en 1993 à plus de 35.000 OP de nos jours (CHAIX, 2010). Il est toutefois difficile de mesurer l'importance de ces OP pour le développement agricole. Aucune étude ne permet au niveau national de prouver une telle affirmation. Toutefois on peut supposer, en vue de la dynamique de création d'OP au Burkina, que leur rôle reste non négligeable. Aussi aux dires de nombreux agriculteurs et leaders paysans, les OP ont un rôle incontestable dans le développement agricole. Le discours du directeur de la SCAB⁴⁰, coopérative burkinabè, illustre ces dires : « *Nous avons réussi à conquérir d'autres marchés, comme celui des étuveuses, qui proposent un prix très intéressant pour nos producteurs. Grâce à la coopérative, les producteurs arrivent à vendre toutes leurs productions* » (MAIGA, 2012). En ce qui concerne la structuration des filières de productions vivrières, en l'absence de l'état et en vue de la faible présence de sociétés privées, on voit apparaître facilement l'importance des OP. La filière des céréales est par exemple essentiellement structurée par les OP la concernant, de l'approvisionnement en intrants à la commercialisation, en passant par l'appui conseil. De plus, aujourd'hui, malgré le souhait affiché de l'état burkinabé à intervenir de nouveau dans le secteur agricole, les OP ne semblent pas souhaiter voir leur rôle décroître et mettent en avant l'importance de leurs participations aux décisions de l'état : « *Tant que les décideurs [politiques] ne prendront pas en compte les idées des acteurs de terrain [les OP], les stratégies échoueront* » dicit Dao BASSIAKA, président de la CPF⁴¹ (MAIGA, 2012). Malheureusement, cette dynamique cache quelques difficultés rencontrées par ces organisations. Aux dires de nombreux acteurs du milieu agricole burkinabé (privés, chercheurs, opérateurs du développement), il apparaît fréquemment l'énonciation de problèmes budgétaires, de problème de gouvernance et d'un manque de professionnalisme. L'histoire des OP au Burkina est synthétisée **Figure 12**.

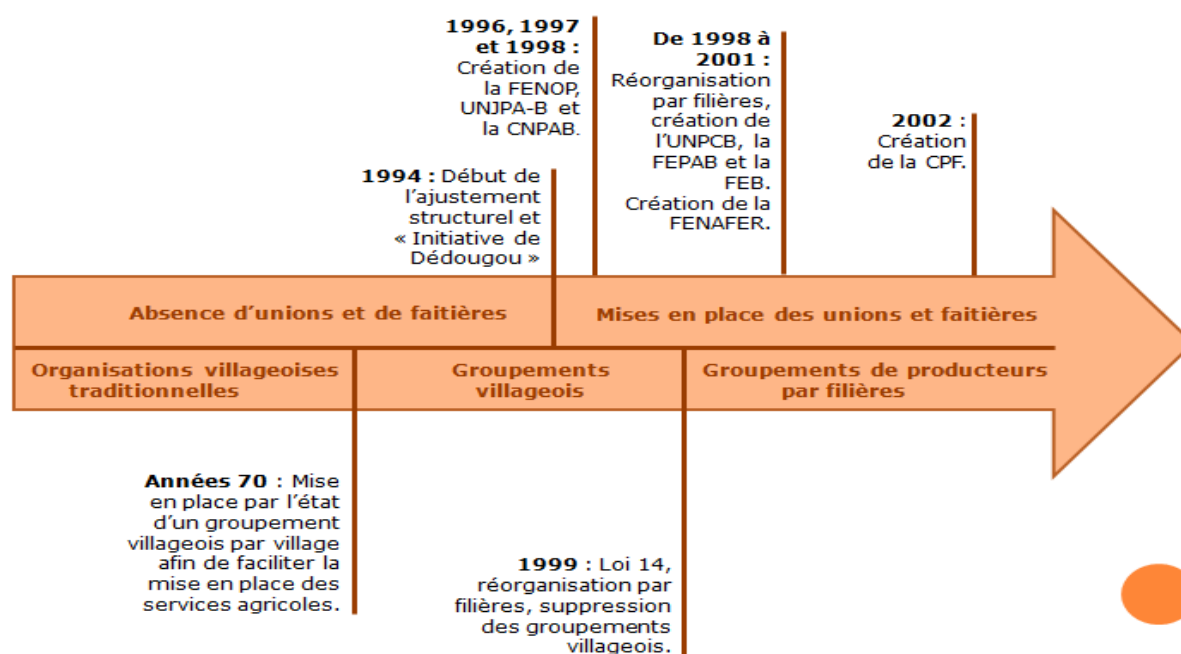


Figure 12 : Frise chronologique représentant l'histoire des OP au Burkina Faso.

⁴⁰ Société Coopérative Agricole de Banzon.

⁴¹ Confédération Paysanne du Faso.

ii. L'UNPCB

- La filière coton au Burkina Faso : Un succès remis en cause

La production cotonnière a été initiée durant la période coloniale dès 1924 sous forme de culture obligatoire pour alimenter les usines textiles de la métropole. En 1951, afin d'organiser la filière la CFDT⁴² est créée. Il s'agissait d'une société d'économie mixte avec dans son actionnariat l'Etat français. Elle détenait le monopole de l'achat et la commercialisation du coton au Burkina. Avec l'appui de la recherche, la CFDT proposait un paquet technologique (semence améliorée, itinéraire technique) et garantissait l'achat du coton-graine aux producteurs à un prix annoncé avant les semis. A cette période, l'adhésion des exploitants à la culture cotonnière devenait volontaire. Peu après l'indépendance, en 1979, a lieu la création de la SOFITEX. Il s'agit est une société d'économie mixte dont les actions étaient au début détenues principalement par l'Etat qui souhaitait participer aux grandes orientations de la filière et mieux contrôler ces prélèvements sur la filière. La CFDT faisait partie de l'actionnariat et fournissait une assistance technique. Les activités de la SOFITEX se concentraient et se concentre toujours dans la zone ouest du pays, principale zone de production cotonnière. Les principes d'actions de la SOFITEX différaient peu de la CFDT : prix et achat garanti, monopole de l'achat et de la commercialisation. Elles se sont différenciées principalement par la fourniture progressive de crédits d'intrants couplée à la fourniture de ces derniers. On remarque que le modèle des grandes plantations n'a jamais était envisagé pour cette filière. Deux principales raisons en expliquent la cause. Tout d'abord, la production a toujours été jugée comme trop risquée pour justifier d'un tel investissement. Deuxièmement, il y avait une volonté de l'état d'utiliser la filière cotonnière pour promouvoir le développement rural en s'appuyant sur l'agriculture familiale.

Durant la période des ajustements structurels, la filière cotonnière burkinabè va connaître de nombreuses réformes. La banque mondiale et le FMI⁴³ souhaite une privatisation de la filière. L'état burkinabé, la SOFITEX mais aussi ses partenaires techniques et financiers, comme l'AFD et la CFDT, sont réticents à cette privatisation, craignant une déstructuration trop brutale de la filière et néfaste pour cette dernière. Ils élaborent alors une stratégie de libéralisation ne remettant pas en cause l'intégration verticale du secteur cotonnier. Ils

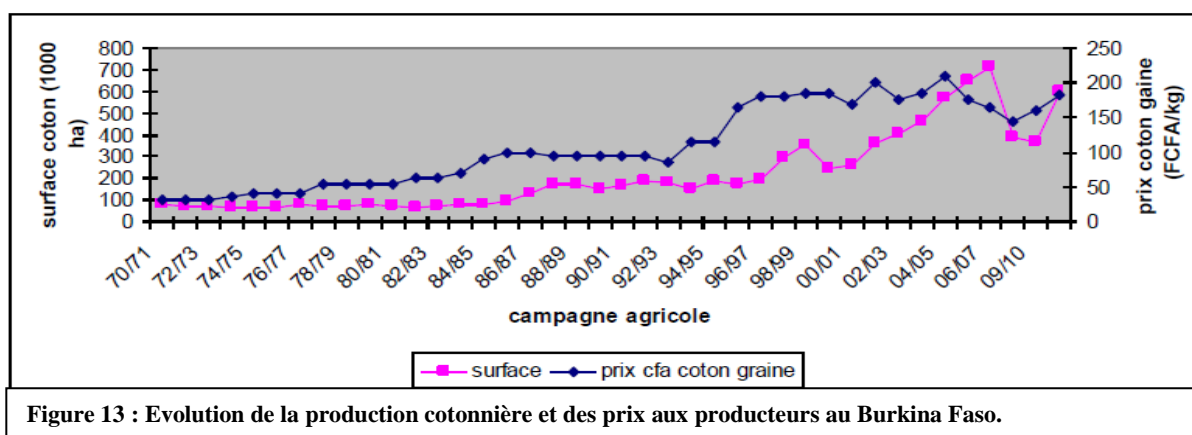


Figure 13 : Evolution de la production cotonnière et des prix aux producteurs au Burkina Faso.

⁴² Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles

⁴³ Fond Monétaire International.

souhaitent intégrer les producteurs dans l'actionnariat de la SOFITEX. Pour cela, en 1998, avec l'appui d'un projet financé par l'AFD et en s'appuyant sur un mouvement endogène des producteurs, l'UNPCB est créée et rentre dès 1999 dans l'actionnariat de la SOFITEX. L'État cède aux producteurs près de la moitié de ces actions. La nouvelle répartition de l'actionnariat devient la suivante : 35% à l'État, 30% à l'UNPCB, 34% à la CFDT, 1% à une banque privée. En 2002, le Burkina continue la libéralisation de la filière cotonnière, en répondant ainsi aux exigences de l'ajustement structurel, avec la division de la SOFITEX en trois sociétés cotonnières. La zone Ouest reste à la SOFITEX qui détient aujourd'hui environ 85% de la production. Pour la zone Est est créée une nouvelle société, la SOCOMA, avec au sein de son actionnariat la société DAGRIS et l'UNPCB à hauteur de 20%. De même, pour la zone Centre est créée la société Faso Coton, composée en réalité de quatre sociétés, dont la société suisse Paul Reinhart A.G. est la principale. L'UNPCB participe à l'actionnariat de cette société à hauteur de 10%. Dans cette nouvelle configuration, les modalités d'intervention des différentes sociétés ne changent pas : le monopole est maintenu au niveau de chaque zone, le prix d'achat du coton graine est garanti et fixé au niveau national tout comme le prix de vente des intrants. L'émergence récente de l'UNPCB et l'autonomisation de cette organisation pose la question de la répartition des rôles au sein de la filière. Cette répartition des rôles se discutent notamment au sein de l'association interprofessionnelle du coton au Burkina créée peu de temps après l'UNPCB.

Cette libéralisation a longtemps été considérée comme un succès. En effet, aujourd'hui le coton constitue 60% des recettes d'exportation, participe pour 25% au PIB du pays et fait vivre environ 2 millions de Burkinabés. De plus, il constitue pour les producteurs un revenu régulier et sûr grâce aux prix d'achat garantis par les agro-industries. Cependant, depuis 2005, la filière cotonnière se fragilise par la diminution et la volatilité des prix du coton sur le marché international dont elle dépend directement ainsi que par l'augmentation des prix des intrants. Ces difficultés ont plusieurs conséquences. Au sein de la filière, elles remettent en cause les jeux de pouvoir et les rôles des acteurs la constituant, soit principalement l'UNPCB et les sociétés cotonnières. En ce qui concerne la production, les surfaces de production cotonnières sont affectées et subissent des variations conséquentes (**Figure 13**). Des mouvements de révolte ont eu lieu chez les cotonculteurs qui doutent de la rentabilité de la culture cotonnière. L'exemple des derniers mouvements de juin 2011 et du boycott de la production du coton par les agriculteurs burkinabés est une des illustrations ces difficultés.

- L'histoire et le fonctionnement actuel de l'UNPCB

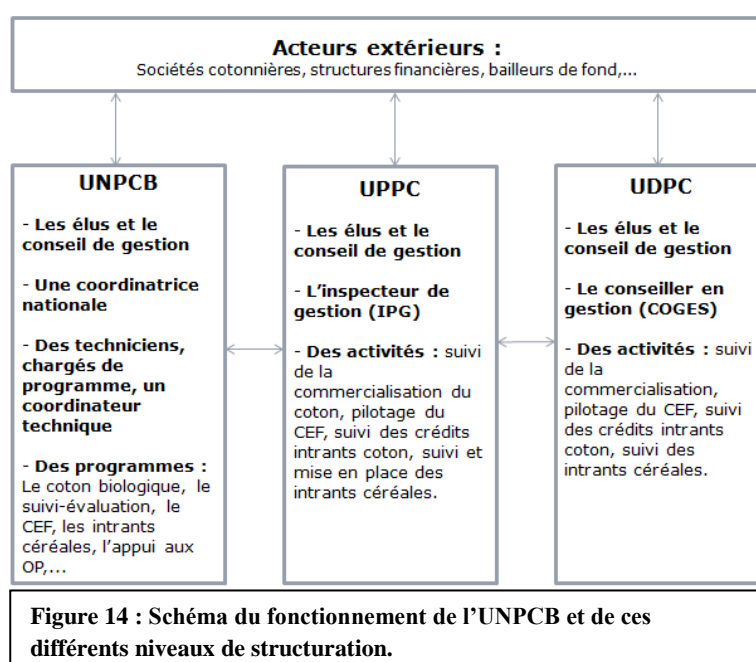
En ce qui concerne l'historique, l'UNPCB est née en 1998 sous l'impulsion, comme nous l'avons vu précédemment, à la fois de l'AFD et de la SOFITEX, dans leurs stratégies de libéralisation de la filière, et des producteurs, souhaitant s'organiser pour la défense de leurs intérêts. L'UNPCB fait partie de l'actionnariat des sociétés cotonnières et est membre de l'interprofession du coton au Burkina. L'OP a dès ses début était constituée de GPC se regroupant en unions départementales, eux même se réunissant au niveau des unions provinciales pour finalement constituer l'union nationale.

Peu de temps après sa naissance, en 2001, l'organisation a commencé son activité de défense des intérêts des producteurs. Au niveau national, il s'agissait de représenter les

producteurs au sein des débats de l'interprofession sur des thématiques telles que le prix d'achat du coton. Sur le terrain, au niveau provincial et départemental, l'activité s'illustre et s'illustre toujours par le suivi des crédits d'intrants du coton et le suivi de la commercialisation. Les crédits d'intrant et la commercialisation étant réalisés par les sociétés cotonnières, il s'agit d'un suivi des activités de ces sociétés dans l'intérêt des producteurs.

De 2001 à 2004, l'organisation s'est structurée et s'est vu mettre en place plusieurs partenariats et projets. L'OP a gagné en crédibilité et en visibilité à l'internationale. Le nombre d'adhérents a augmenté, le nombre d'unions provinciales est passé de 7 à 27 aujourd'hui. En 2001, l'UNPCB commence d'ailleurs le service d'approvisionnement en intrants céréales à ces membres.

De 2005 à 2009, une crise bouleverse la filière cotonnière. En 2007, l'UNPCB à la recherche de solutions pour ces producteurs commence la commercialisation des céréales, de maïs. Elle souhaite donc alors structurer la filière des céréales et permettre aux producteurs d'accéder à une seconde source de revenus, complémentaire aux revenus



apportés par le coton. En effet, les céréales produites en rotation avec le coton étaient jusqu'alors commercialisées par les cotonculteurs auprès des commerçants ambulants à des prix moins favorables que le permettent la commercialisation collective. La collecte se faisait et se fait au niveau des unions provinciales et la commercialisation était et est toujours réalisée par l'union nationale. Suite aux difficultés rencontrées par cette activité, cette dernière continue toujours mais à vitesse réduite. Ces difficultés étaient de deux natures. Des difficultés organisationnelles, l'activité étant nouvelle elle nécessitait un apprentissage important pour sa mise en place. L'OP s'est vue confrontée à des difficultés qu'elle n'a pu résoudre telles que l'achat d'engrais maïs de mauvaise qualité qui provoquèrent l'endettement de certains producteurs et leurs mécontentements. Des difficultés d'ordre politique étaient aussi présentes. La participation de l'UNPCB à la structuration de la filière céréalière n'était que peu appréciée par les sociétés cotonnières. En tant que partenaires, les sociétés ne considéraient pas que tel était le rôle de l'UNPCB. Aussi, peut être craignaient-elles une diminution de la production cotonnière au profit de la production céréalière qui leur serait défavorable. En 2009 devait avoir lieu le renouvellement des élus, il se réalise avec difficultés et prendra du retard pour n'avoir lieu qu'en 2010. On observait un problème de confiance des producteurs en leurs leaders paysans. Des mouvements de révolte ont eu lieu. Derrière la raison économique des révoltes,

un prix d'achat du coton-grain considéré comme encore trop faible, existait aussi une raison politique. En effet, certains producteurs percevaient les leaders paysans actuels comme issus « de manigance de la SOFITEX ». De l'autre côté, certains des leaders paysans actuels de l'UNPCB se plaignaient d'une instrumentalisation des producteurs par les anciens élus de l'union. La situation semble toutefois aujourd'hui s'être stabilisée de nouveau.

En ce qui concerne le fonctionnement actuel de l'UNPCB, au niveau national, l'union dispose d'une équipe technique dite cellule technique et d'un conseil de gestion. La cellule technique est chargée de la mise en œuvre des programmes et des plans d'action décidés par le conseil de gestion de l'UNPCB et de la gestion technique, administrative et financière des dossiers. Les techniciens sont essentiellement des cadres sortis d'université ou d'établissement professionnel. Cette cellule est composée de chargés de programme et est dirigée par le coordonnateur technique. L'équipe technique se réunit au minimum une fois par mois. Les principaux programmes sont le programme d'appui aux OP (UPPC, UDPC et GPC), d'approvisionnement en intrants céréales, du CEF, de coton biologique et équitable, de suivi-évaluation et le programme d'amélioration de la fertilité des sols. La Cellule Technique agit sous le contrôle du conseil de gestion. Ce conseil est composé de dix membres, des producteurs élus pour quatre ans : le président et deux vice-présidents, le secrétaire et le secrétaire adjoint, le trésorier et le trésorier adjoint, le responsable communication et son adjoint, le responsable organisation et son adjoint. Il se réunit tous les mois et décide des orientations politiques de l'union. Une coordinatrice nationale relie l'équipe technique au conseil de gestion. Elle est présente à la majorité des réunions du conseil de gestion et transmet les résultats de ces réunions à la cellule technique. Afin d'optimiser le fonctionnement de l'OP, chaque élu est chargé du suivi de deux ou trois activités. Il accompagne quelques fois les chargés de programme de ces activités sur le terrain et ces derniers rendent compte des difficultés à l'élu. Aussi dès que le besoin s'en ressent, certains chargés de programme assistent aux réunions du conseil de gestion.

Les unions provinciales et départementales, quant à elles, sont chacune composées d'un conseil de gestion, au rôle similaire à celui de l'union nationale, et d'un salarié. Le conseil de gestion est composé de 6 membres, producteurs élus pour quatre ans, et se réunit tous les mois. Le salarié est un inspecteur de gestion au niveau provincial et un conseiller en gestion au niveau départemental. Il s'agit principalement de diplômés en comptabilité. Leur rôle est le suivi de la gestion des OP (de l'union provinciale aux GPC). Les conseillers en gestion des départements rendent compte tous les mois à l'inspecteur de gestion de leur province. Les UPPC et UDPC ont aussi un rôle dans la gestion des problèmes de crédits (coton et céréales), dans l'approvisionnement en intrants céréales, dans le suivi et le contrôle de la commercialisation et dans la mise en place de formation. Il est à noter que les salariés de ces unions interviennent fréquemment au sein de ces activités même si celles-ci ne rentrent pas précisément dans leur rôle officiel.

Les relations entre les différents niveaux de structuration se font de trois principales manières. La première est par les salariés de ces unions qui sont fréquemment en contact avec les niveaux de structuration inférieurs et supérieurs. Elle semble être la principale relation entre les UPPC, UDPC et GPC. La deuxième par les assemblées générales avec la présence des représentants de chacune des OP des niveaux inférieurs. Les assemblées générales n'ont lieu qu'une fois par an. La troisième est par la remontée d'informations par

les élus issus obligatoirement d'une UDPC et d'un GPC. Le fonctionnement dans son ensemble est synthétisé par la **Figure 14**.

- **L'histoire et le dispositif actuel du CEF au sein de l'UNPCB**

Le CEF à l'UNPCB est issu des recherches de l'INERA et du CIRAD dans les années 90 sur cette méthode de vulgarisation dans le cadre du PA-OPA. En 1999, à la suite de ces recherches, une étude de faisabilité de mise en place du CEF au sein de l'UNPCB est réalisée. Avec l'appui du PA-OPA, l'union initie alors la création d'un dispositif d'appui aux producteurs au sein de l'union. Une dizaine de conseillers devait être recrutée par les unions départementales. Le test de sélection a eu lieu mais, à la demande du bailleur de fond, les recrutements ne se réaliseront pas. En 2000, la SOFITEK rencontre quelques difficultés quant à son dispositif de conseil. En effet, elle observe une démotivation de ces agents de terrain et l'apparition de tensions avec les producteurs qui pour nombre d'entre eux ne trouvaient pas les réponses à leurs préoccupations auprès des agents de terrain. La société décide alors redynamiser ce dispositif de conseil par la mise en place du CEF. Le dispositif de conseil d'exploitation de la SOFITEK sera opérationnel dès la campagne 2000/2001.

Fin 2001, une réflexion a été engagée pour la mise en place d'un copilotage du dispositif CEF de la SOFITEK avec l'UNPCB. Elle s'est concrétisée par la signature fin 2002 d'un accord officialisant la création de comités départementaux, de comités provinciaux et d'un comité national de pilotage de l'opération. Ces comités sont composés de représentants de l'UNPCB et de la SOFITEK.

Ce dispositif rencontrera plusieurs difficultés :

- De 2001 à 2005, quelques conseillers coton de la SOFITEK se chargent de la mise en place du CEF. Le nombre modeste de 10 de ces conseillers sont formés au CEF et mettent en place des séances de CEF. Leur principale activité reste toutefois la mise en place de formation technique, la réalisation de séances CEF se faisait sur la base du volontariat, sans rémunération supplémentaire. La question de leur statut est longtemps restée un sujet controversé. En 2005 suite aux mouvements de grèves de ces conseillers naît le statut de conseiller CEF, statut de cadre au sein de la SOFITEK consacrant l'ensemble de son activité au CEF. Des recrutements de conseillers sont lancés mais les résultats ne seront donnés qu'en 2009. De 2005 à 2009, le dispositif terrain existait donc mais de manière restreinte.
- Les comités de pilotage n'ont en réalité pas été opérationnels et le dispositif est resté piloté par la SOFITEK jusqu'en 2009. Ce dysfonctionnement peut être attribué à deux principaux éléments : une sensibilisation insuffisante des élus départementaux et provinciaux et une mise en place d'accords difficile entre l'UNPCB et la SOFITEK, « la mayonnaise ne prenait pas ».

En 2009, deux événements majeurs ont lieu. Le premier est le résultat des recrutements des conseillers CEF. 16 conseillers CEF sont recrutés le dispositif terrain est amélioré. Le deuxième est le passage d'une partie du financement du CEF par l'UNPCB. L'AFD finance l'UNPCB qui finance ensuite le CEF à hauteur d'un tiers des besoins. Les sociétés cotonnières et le ministère de l'agriculture et l'hydraulique burkinabé prennent en charge les

deux tiers restant du financement. L'UNPCB en participant au financement doit donc intervenir de manière légitime dans les décisions en relation avec le CEF. Les comités de pilotage se mettent réellement en place à partir de cette année.

Aujourd'hui, 23 conseillers CEF sont sur le terrain. Chaque conseiller s'occupe d'une dizaine de groupes. Les groupes sont de 15 à 25 personnes et une rencontre a lieu toutes les deux semaines durant la saison sèche et une fois par mois durant la saison pluvieuse. Du suivi individuel est réalisé entre chaque animation. Les thématiques sont progressives et dépendent des besoins des producteurs. Le choix de thématiques est réalisé par l'UNPCB et la SOFITEX. Les thématiques actuelles sont la sécurité et l'autosuffisance alimentaire lors des récoltes, la planification en janvier, les itinéraires techniques (engrais, semis,...) et la trésorerie pendant l'hivernage.

Le nombre d'adhérent est d'environ 3900 chefs d'exploitations sur environ 300 000 exploitations. Les adhérents sont volontaires. Ils doivent faire partie d'une union ayant accès au service du CEF. Les UPPC et UDPC pouvant accéder au service CEF ont été choisies par les deux parties prenantes selon les critères suivants : l'absence d'endettement, la quantité de coton produite et l'organisation de l'union (la tenue des cahiers de réunions, le renouvellement des bureaux, etc.).

Les comités de pilotage sont constitués de la manière suivante :

- Au niveau du comité départemental du CEF : un représentant de chaque GPC ayant accès au service de CEF, le conseiller en gestion, un élu départemental et le conseiller CEF.
- Au niveau du comité régional : Deux présidents d'UPPC, les deux inspecteurs de gestion de ces mêmes UPPC, les présidents des UDPC de la région ayant accès au CEF, le chef de région et le formateur des sociétés cotonnières.
- Au niveau du comité national de pilotage : Le chargé du programme CEF et le chargé de programme suivi-évaluation de l'UNPCB, le chargé du CEF et les deux agents chargés du suivi-évaluation du CEF des sociétés cotonnières, les trois directeurs techniques de trois sociétés cotonnières, les trois élus chargés de suivre le CEF de l'UNPCB, le président de l'UNPCB, le coordinateur technique de l'UNPCB.

Les comités départementaux se rencontrent une fois par mois, les régionaux une fois par trimestre et le comité national une fois par semestre. Les comités départementaux transmettent les informations aux comités régionaux qui eux-mêmes les transmettent au comité national. Les décisions stratégiques et politiques quant au CEF sont prises au niveau de ces comités. La prise de décision se fait par le vote.

Il existe aussi au niveau national une cellule CEF. Il s'agit d'une équipe technique constituée du chargé de programme CEF de l'UNPCB, du chargé de programme suivi-évaluation de l'UNPCB ainsi que deux agents de la SOFITEX chargés du suivi-évaluation du CEF. La cellule CEF se rencontre deux fois par an et propose au comité national qui décide.

En parallèle, on note la mise en place de CEF auprès d'UPPC avec l'appui de la SNV à partir de 2002 et suite à la demande de ces UPPC. La première expérience a eu lieu à l'UDPC de Tansila, union où la SNV intervenait préalablement dans un autre projet. Le CEF de la SNV s'est ensuite étendu à 5 UPPC dont l'UPPC du Tuy et à 1930 auditeurs CEF

environ en 2008. Depuis 2011, on observe le retrait progressif de la SNV. La SNV fournissait des formations. Elle formait les producteurs afin qu'ils puissent réaliser le rôle d'animateurs, superviseurs et formateurs. Les animateurs situés au niveau des GPC fournissaient les formations à ces groupements, ils rendaient des comptes aux superviseurs situés au niveau départemental une fois par mois. Les superviseurs étaient quant à eux formés par les formateurs placés au niveau provincial. Il arrivait fréquemment que les inspecteurs de gestion jouent le rôle de formateurs. Certains élus suivaient une courte formation sur le CEF et devaient par la suite superviser le CEF. Cette supervision reste peu visible sur le terrain au niveau de l'UPPC étudiée. Les outils utilisés se sont inspirés des recherches de l'INERA et du CIRAD des années 90 mais ont été au fur à mesure améliorés par des essais sur le terrain et adaptés aux besoins des producteurs des UPPC concernées.

La **figure 15** résume l'historique du CEF à l'UNPCB.

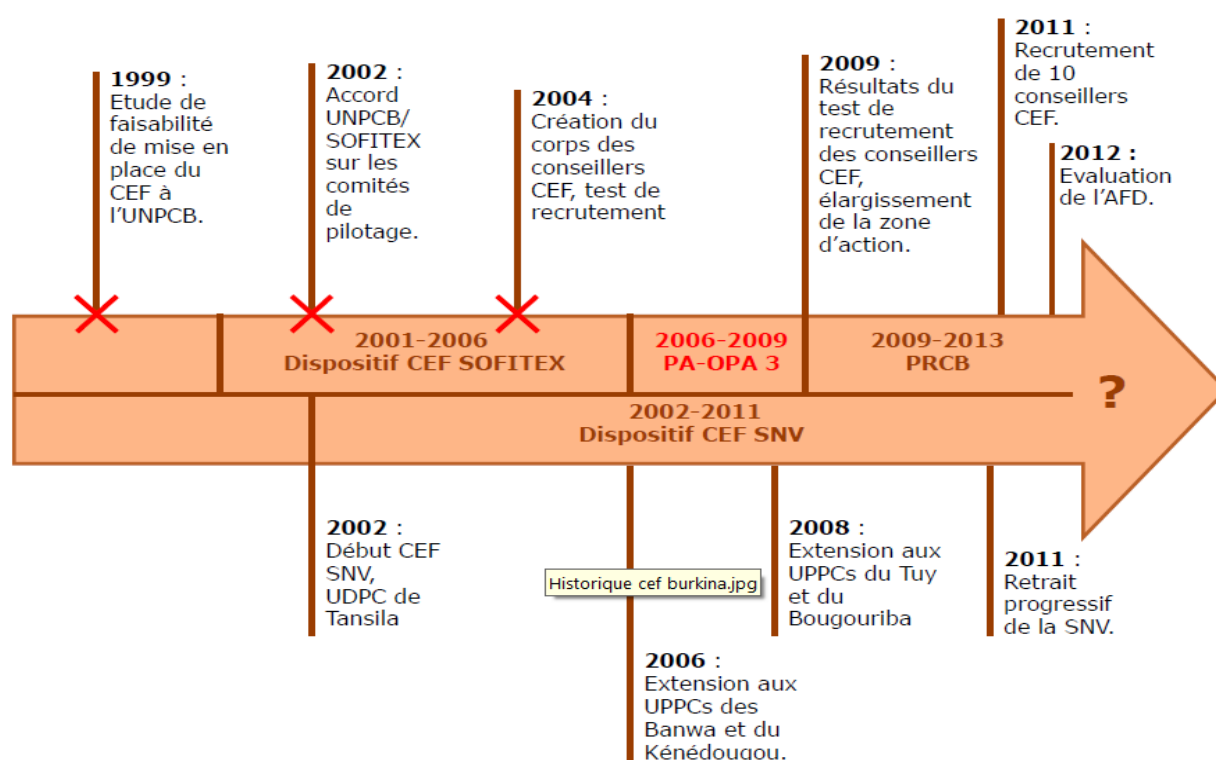
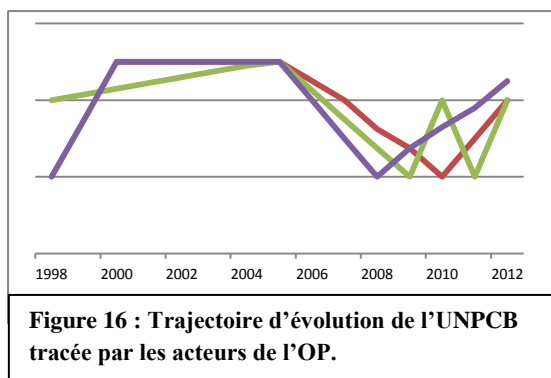


Figure 15 : Frise historique du CEF à l'UNPCB.

En conclusion, la filière dans laquelle s'insère l'UNPCB est une filière ancienne, structurée et intégrée verticalement. L'OP est arrivée tardivement dans l'histoire de la filière et s'est confrontée à une filière où peu de place lui était disponible, où tout était déjà organisé. Les marges de manœuvre de l'UNPCB étaient donc limitées et le sont encore. Ses activités étaient principalement le suivi des activités des sociétés cotonnières en vue de la défense des intérêts des producteurs. Toutefois l'organisation s'est au fur et à mesure autonomisée et a acquis de nouvelles activités telle la mise en place de crédit et l'approvisionnement en intrants céréales ou encore plus récemment le CEF. L'acquisition de ces activités ne s'est pas réalisée sans difficultés comme l'illustre l'activité du CEF, tout changement au sein de structure, filière ancienne amenant naturellement de la résistance.



La **figure 16** représente différentes trajectoires d'évolution de l'UNPCB tracées par les enquêtées. On remarque que ces courbes sont directement reliées au prix d'achat du coton graine aux producteurs. L'efficacité de leur OP est donc jugée par le prix d'achat du coton aux producteurs. Les activités de l'OP ne sont pas considérées dans la trajectoire. En vue des enquêtes, il semblerait que les acteurs aient

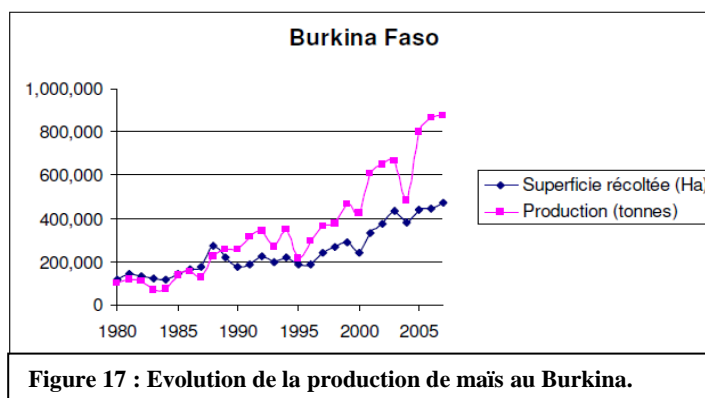
une vision assez fataliste et ne perçoivent plus de marges de manœuvre pour l'organisation, cette dernière n'aurait pour eux plus ou peu d'action sur la filière. Son fonctionnement ne dépendrait plus que de ce prix d'achat. On remarque ici que le CEF n'est donc pas spontanément considéré comme un facteur d'influence sur la trajectoire de l'OP.

ii. La FEPAB

- La filière céréalière au Burkina : une filière en construction

Nous prendrons ici l'exemple de la filière maïs.

Le maïs est une culture d'intérêt sous-régional du fait de sa participation à la sécurité alimentaire. Il s'agit d'une des principales cultures de rotation du coton. Sa production, comme pour le mil et le sorgho, ne fait qu'augmenter depuis le début des années 90 (**Figure 17**).



De plus, la filière des céréales et du maïs se place dans un cadre institutionnel favorable notamment avec le Plan d'Urgence pour la Réalisation de la Sécurité Alimentaire du Burkina Faso (PURSA) qui consiste en partie à la fourniture gratuite de semences améliorées et d'engrais maïs aux producteurs. Les pouvoirs publics supportent et prévoient l'augmentation de la production du maïs. Cependant, la filière montre encore de nombreuses faiblesses. On observe un important problème d'accès aux intrants. Les principaux moyens d'approvisionnement aux intrants et aux crédits se font actuellement à travers la SOFITEX, l'UNPCB, la FEPAB. L'accès aux semences présente moins de difficultés. Les différentes sources d'approvisionnement sont les dotations de l'Etat, l'INERA, de certaines OP comme l'UGCPA et de privés pour les semences certifiées. Néanmoins il reste malgré tout beaucoup à faire quant à ce service. L'accès au crédit allant de la production jusqu'à la commercialisation est très difficile et rare. Les principales sources de financement sont les Institutions de Finance, les OP ou, de façon informelle, les rapports personnels. La commercialisation se fait à plus de 50% sur le marché local. Elle est

assez désorganisées et de nombreuses pertes ont lieu post-récolte. Ce phénomène est surtout lié aux problèmes de stockage dus au manque de magasins de stockage appropriés.

Suite à cette désorganisation de la filière est apparue en 2003 la commission interprofessionnelle de céréales du Burkina (CICB). Aussi les producteurs de maïs sont aujourd'hui tous affiliés à des OP dont les principales sont l'UNPCB et la FEPAB. Ces organisations essaient de contrer la désorganisation de cette filière. La filière est donc en cours de structuration.

- **La FEPAB : Histoire et fonctionnement actuel.**

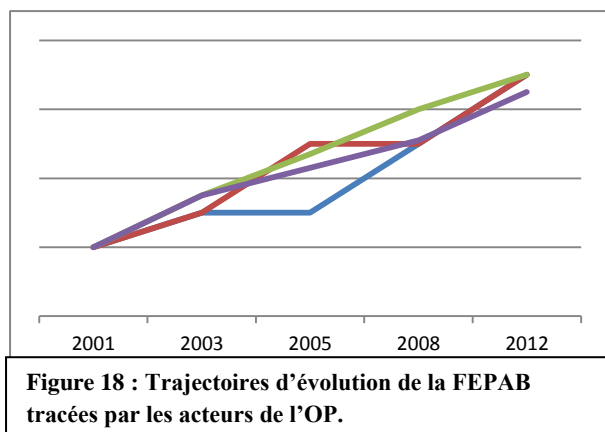
En 1997 naît le Conseil National des Professionnels Agricoles du Burkina (CNPAB). Ce conseil qui a pour objectif la professionnalisation des producteurs met en place plusieurs services tels que la commercialisation groupée, l'approvisionnement en intrants et l'appui-conseil avec l'INERA aux producteurs.

En 1999 est adoptée la loi 014 qui oblige à l'organisation du monde agricole et des organisations de producteurs par filières. En 2001, le Conseil National des Professionnels Agricoles du Burkina se divise alors en plusieurs organisations de producteurs dont la FEPAB qui s'occupera des filières céréales et fruits et légumes.

Dès 2002, la FEPAB met en place la commercialisation groupée. Toutefois, d'après certains enquêtés, la mise en place concrète des services aux producteurs aurait commencé à partir de 2005 notamment avec l'arrivée de projet d'Oxfam Inter-monde parmi les partenaires. Par la suite l'organisation aurait jusqu'à aujourd'hui augmenté ses partenariats et ses projets. Le nombre de magasins de stockage a progressivement augmenté ainsi que le nombre d'animateurs.

Aujourd'hui la FEPAB est composée de 37 provinces et 290 départements. Elle s'occupe de nombreuses activités comme l'approvisionnement en intrants, l'accès aux crédits d'intrants, le stockage et la commercialisation groupée, l'appui-conseil aux producteurs, le crédit aux femmes.

Au niveau national, la FEPAB fonctionne de manière équivalente à l'UNPCB hormis l'absence d'une coordinatrice nationale. Nous ne détaillerons donc pas de nouveau ici le fonctionnement de la filière. Au niveau provincial, on retrouve le conseil de gestion qui se réunit tous les mois et des animateurs. Le rôle des animateurs ressemble aux rôles classiques des techniciens : la mise en place des projets et programmes sous l'ordre du conseil de gestion. Toutefois ils diffèrent par leur statut, ils ne sont que très rarement salariés et de même peu fréquemment issus d'études universitaires. Il s'agit ici de producteurs recevant des indemnités pour le temps accordé à leur rôle d'animateurs et suivant de nombreuses formations pour leur permettre de réaliser leurs fonctions dans les meilleures conditions. Au niveau provincial, l'animateur provincial coordonne les autres animateurs de la province (animateur crédit femme, commercialisation, etc.). Le nombre d'animateurs dépend du nombre de programmes mis en place par l'UPPA concernée. L'animateur provincial est présent à chaque réunion du conseil de gestion. Au niveau départemental, on observe un conseil de gestion et un animateur. L'animateur met en place les programmes dont le département a accès et est à la fois sous les directives de l'animateur provincial et du conseil



de gestion de son département. Il est présent aux réunions du conseil et rend compte à l'animateur provincial tout les mois.

La **figure 18** représente les trajectoires d'évolution de la FEPAB tracées par les acteurs de l'OP. Les discours montrent que cette trajectoire est reliée aux partenariats, projets et activités mises en place par l'organisation. La trajectoire reste croissante tout le long de l'histoire de l'OP.

La FEPAB s'insère dans une filière en construction à l'inverse de l'UNPCB. Des projets nouveaux apparaissent encore et les acteurs de l'OP semblent percevoir l'impact positif de ces projets. L'OP est dynamique au sein de cette filière où de la place lui est laissée et où les services sont encore à structurer. On remarque aussi, de la même manière qu'à l'UNPCB que les acteurs de la FEPAB ne considèrent pas spontanément le CEF comme un facteur d'influence sur la trajectoire de leur OP.

- Le CEF à la FEPAB

En 2003, le FEPAB participe au bilan annuel de la FNGN. Elle y découvre le CEF et décide de l'inscrire dans ses activités. A l'époque, la FEPAB travaillait déjà avec l'AFDI dans le cadre du PSA, projet de sécurité alimentaire. L'AFDI l'accompagnera plus tard dans la mise en place du CEF.

En 2004, afin de s'informer et d'échanger sur le CEF, la FEPAB adhère au Réseau Gestion.

En 2005, un voyage d'échange est organisé avec la CAGEF puis un atelier d'information sur le CEF est mis en place avec l'AFDI pour les élus et les techniciens de la FEPAB.

En 2006, un atelier de cadrage sur le CEF est réalisé. Il y est décidé que le CEF sera mis en place sur le terrain par des animateurs, soit des producteurs formés sur le CEF. Les élus, les animateurs et les techniciens sont alors formés. D'autres décisions concrètes sont prises quant aux orientations souhaitées pour le CEF qui sera mis en place telles que : l'approche groupe pour les séances CEF est choisies, les outils CEF sont élaborés ainsi que le premier module de formation sur la gestion du grenier.

En 2007, le CEF est réellement mis en place sur le terrain. Il est mis en place dans 5 provinces, 6 départements et 7 groupes. Un dispositif d'enregistrement auprès d'un échantillon d'adhérents dans chacune des 5 provinces, soit le suivi d'environ 400 auditeurs CEF, est mis en place. Il est rapidement abandonné la même année, car considéré comme trop lourd à mettre en œuvre, mais il est repris en 2009. Les données n'ont malheureusement jamais été traitées en raison de l'absence d'un chargé de programme CEF de 2010 à 2012.

En 2008, un atelier bilan sur le CEF de la FEPAB est réalisé à Burcia. Le CEF est inscrit dans le plan d'action 2008-2011. Le FEPAB décide d'étendre le CEF sur dix nouvelles provinces. Lors de cet atelier a aussi lieu la conception de deux nouveaux modules : la prévision des campagnes hivernales et des campagnes maraichères.

En 2009, les animateurs CEF sont formés sur les nouveaux modules. Le CEF est finalement mis en place sur un total de 15 provinces, 30 départements, soit 1300 adhérents avec l'aide de 15 animateurs provinciaux et 30 animateurs départementaux. Un chargé de programme CEF est recruté mais ne sera présent que jusqu'en juillet 2010.

En 2011, un deuxième atelier bilan du CEF est réalisé. La décision est prise d'associer les élus aux formations pour améliorer le suivi-terrain du CEF et d'élargir le CEF à 15 nouvelles unions provinciales et 30 nouveaux groupes entre 2011-2014 puis 7 nouvelles provinces et 14 groupes entre 2014 et 2017. Aucun consensus n'a pu être pris quant au problème et la volonté d'augmenter la part de l'autofinancement dans le financement du dispositif CEF.

Actuellement, suite au recrutement d'un nouveau chargé de programme CEF, la FEPAB se lance dans une réflexion quant au CEF et à sa place au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, la zone d'intervention s'étend toujours sur 10 régions, 15 provinces et deux départements par province soit 30 départements. Le dispositif CEF est composé de 15 animateurs provinciaux, 30 animateurs départementaux CEF, 1300 adhérents. Les animateurs sont tous des producteurs. Les animateurs départementaux réalisent les séances d'animation CEF et rendent compte à l'animateur de leur province une fois par mois. Les animateurs provinciaux forment et suivent les animateurs départementaux CEF. Ils sont eux même formés par la FEPAB au niveau national. Les animations se font avec des groupes de 10 à 15 adhérents avec pour thématiques principales les suivantes : la prévision de campagne, les itinéraires techniques, la gestion du grenier. Un animateur s'occupe en moyenne de deux groupes à raison d'une séance d'animation CEF par mois. Des visites individuelles sont réalisées entre ces séances.

iii. Conclusion

Le **tableau 4** synthétise et compare les facteurs « politiques », la filière dans laquelle s'insère et évolue l'OP, et les facteurs « institutionnels », la configuration du CEF mis en place, pour les deux organisations étudiées. Pour rappel, nous posons l'hypothèse que ces facteurs influencent les apprentissages que le CEF apporte aux organisations.

En ce qui concerne les niveaux de structuration, on observe des rôles à peu près similaires pour chacun des niveaux au sein des deux faitières. Le niveau national a pour but l'élaboration stratégique des activités et le suivi de ces dernières ainsi que la représentation des producteurs au niveau national. Les réseaux formels de deux faitières au niveau national sont équivalents. Ces organisations sont souvent lourdes et pleines d'inertie. Le changement au sein de ces dernières est donc plus difficile. Le niveau provincial a un rôle d'intermédiaire entre le niveau national et départemental. L'inspecteur de gestion au niveau de l'UNPCB et l'animateur provincial au niveau de la FEPAB jouent des rôles essentiels de communication entre les niveaux de structuration. À noter toutefois que le niveau provincial à la FEPAB est plus actif en ce qui concerne la mise en place de projet et la recherche de partenariat. Cela s'illustre notamment par un nombre élevé d'animateurs (6 à l'UPPA du Houet) contre un seul technicien à l'UPPC du Tuy. La mise en place des projets est donc plus décentralisée au sein de la FEPAB. Au niveau départemental, dans les deux cas, il s'agit

de la mise en œuvre sur le terrain des projets. Les réseaux formels de ces unions sont équivalents quelque soit l'OP. L'animateur départemental au niveau de la FEPAB et le conseiller en gestion au niveau de l'UNPCB ont des rôles similaires.

	Facteurs « politiques »	Facteurs « institutionnels »
UNPCB	<ul style="list-style-type: none"> - Filière ancienne et structurée laissant peu de marge d'œuvre à l'OP. - Des relations qui ont pu s'avérer complexe entre les producteurs à la base et la faitière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un dispositif de gouvernance du CEF partagé avec les sociétés cotonnière, complexe et lourd à mettre en œuvre. - Des conseillers techniciens et salariés.
FEPAB	<ul style="list-style-type: none"> - Une filière en cours de structuration. - Une OP en pleine évolution, dynamique et structurant la filière. - Une activité de plaidoyer importante sans doute en raison de la double-casquette du président de la FEPAB également président de la confédération paysanne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un dispositif CEF endogène porté par sa base et mis en place par des animateurs-producteurs. - De nombreuses perspectives d'évolution pour le CEF mais un manque de moyens financiers.

Tableau 4 : Comparaison de facteurs « politiques » et « institutionnels » entourant les OP étudiées et le CEF qu'elles mettent en place.

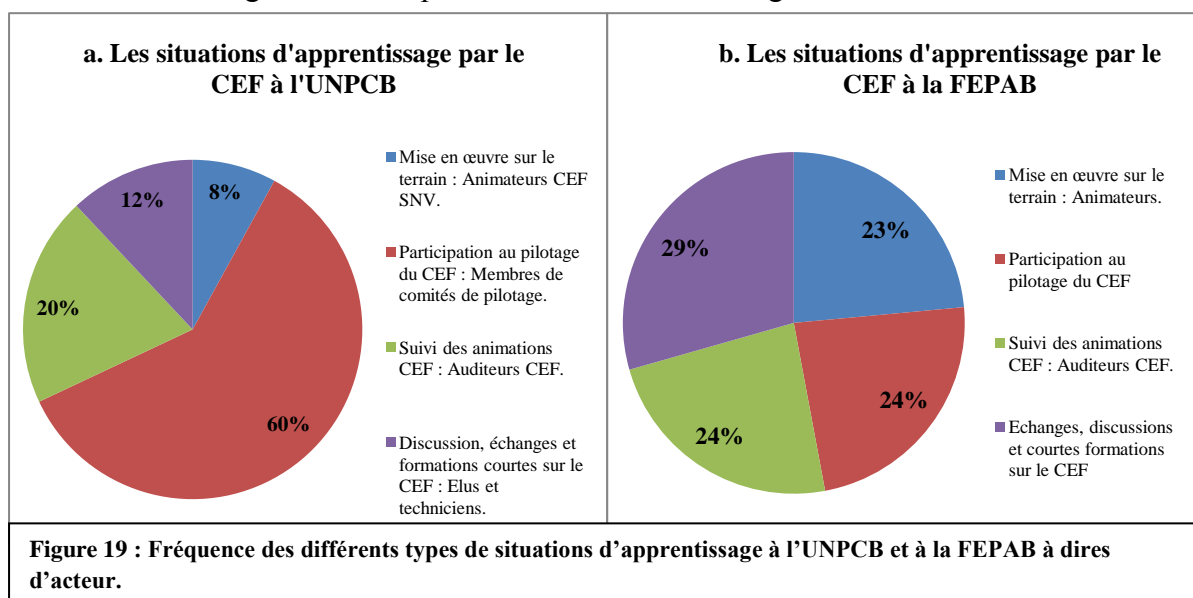
c. Contributions du CEF au renforcement de capacités de l'UNPCB et de la FEPAB

i. Les situations d'apprentissage

Les situations d'apprentissage sont définies comme « un ensemble de conditions et de circonstances susceptibles d'amener une personne à construire des connaissances » (*Faerber, 2004*). Suite à la réalisation des entretiens, il a été possible de discerner quatre situations d'apprentissage :

- La mise en œuvre sur le terrain : il s'agit de la réalisation des séances CEF auprès des producteurs adhérents au CEF. Cette situation d'apprentissage touche uniquement des animateurs CEF. Nous nous limitons aux acteurs de l'OP, seuls les animateurs endogènes sont donc considérés. Les conseillers CEF de la SOFITEX ne sont pas pris en compte dans cette étude. Sont donc touchés par cet apprentissage les animateurs CEF des unions départementales de la FEPAB et les animateurs CEF SNV des GPC de l'UNPCB.
- La participation au pilotage du CEF : il s'agit de la participation au suivi, à l'évaluation CEF et aux prises des décisions quant à l'orientation du CEF et de son dispositif. Sont touchés par cet apprentissage des techniciens comme des élus. Les chargés de programme CEF de la FEPAB et de l'UNPCB, les animateurs provinciaux de la FEPAB et les élus membres des comités de pilotage du CEF à l'UNPCB en sont des exemples. La nature de dispositif de gouvernance influence grandement l'existence et l'importance de cette situation d'apprentissage.
- Le suivi des animations CEF : cette situation d'apprentissage n'est valable que pour les animateurs et les élus. Il s'agit ici du suivi de séances CEF en tant qu'auditeurs.

- Les discussions, échanges et courtes formations sur le CEF : cette situation d'apprentissage concerne l'ensemble des acteurs. Il s'agit à la fois d'échanges entre acteurs de l'OP et de courte formation sur le CEF fournit par l'OP afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation à cette activité. Cette situation d'apprentissage dépend de la dimension sociale de l'organisation, c'est-à-dire du réseau social au sein de l'OP et de l'intégration du dispositif CEF au reste de l'organisation.



Ces situations d'apprentissage regroupent l'ensemble des situations citées par les acteurs des OP étudiées. A chacun des acteurs, il a été demandé les principales situations d'apprentissage par lesquelles il a connu le CEF et a acquis des connaissances grâce au CEF. Dans la majorité des cas, seule une situation d'apprentissage a été citée. Dans quelques cas deux situations ont été citées. On observe des situations d'apprentissage qu'on peut dire être les effets directs du CEF, l'apprentissage par le suivi des animations CEF, et des situations qu'on peut dire être des effets indirects du CEF, notamment l'apprentissage par le pilotage du dispositif CEF ou par les échanges. On remarque aussi que les situations d'apprentissage diffèrent peu entre les différents niveaux de structuration nationaux, provinciaux et départementaux, même l'apprentissage par la mise en œuvre sur le terrain existe aux différents niveaux à la FEPAB par le passage de certains animateurs d'un niveau de structuration à l'autre, par la « promotion » des animateurs. Le facteur influençant le plus l'importance de la fréquence relative des différentes situations d'apprentissage semble être la nature de l'OP étudiée. La **figure 19** représente, en ramenant les chiffres en pourcentage, le nombre de fois qu'une situation d'apprentissage a été considérée comme une des situations d'apprentissages principales par laquelle l'acteur a connu le CEF et a acquis des connaissances grâce au CEF au sein de l'UNPCB et au sein de la FEPAB. On observe ici que les différences observées au niveau de la fréquence des différentes situations d'apprentissage sont principalement reliées à la nature du dispositif CEF mis en place :

- Les différences concernant l'apprentissage par la mise en œuvre sur le terrain du CEF sont dues au fait qu'au niveau de la FEPAB les animateurs CEF sont d'origine endogènes à la différence de l'UNPCB. Ils sont donc considérés dans l'étude et peuvent aussi acquérir par la suite d'autres rôles au sein de l'OP à l'image de

l'animateur provincial dont une de ces principales situations d'apprentissage par le CEF fut cette situation qu'il a rencontré avant d'accéder à cette fonction. Au niveau de l'UNPCB, les conseillers étant salariés de la SOFITEX, ces situations ne peuvent arriver.

- Concernant l'apprentissage par le pilotage du CEF, le système de gouvernance influence la fréquence d'apparition de cet apprentissage dans les enquêtes. En effet, par la mise en place de comités de pilotage, le nombre de personnes concernées par le pilotage du CEF est beaucoup plus élevé au niveau de l'UNPCB que de la FEPAB.
- Pour finir, en ce qui concerne les échanges, discussions et courtes formations sur le CEF, on observe un pourcentage, une fréquence d'apparition de cette situation d'apprentissage plus élevée au niveau de la FEPAB. Les courtes formations ont été d'après les entretiens d'une importance équivalente au sein des deux organisations. Les échanges et les discussions seraient donc le facteur de différenciation. La dimension sociale peut être la cause d'échanges et discussions moins importants au sein de l'UNPCB. Aussi, le fonctionnement des deux organisations, la FEPAB et l'UNPCB, étant ressemblant, elles disposent de réseaux sociaux formels quasiment identiques. La cause semble alors être la présence de réseaux sociaux informels différents. L'étude des réseaux informels n'ayant pas été réalisée assez finement par manque de temps nous ne pouvons confirmer cette hypothèse. Une autre possibilité est que l'échange lors des comités de pilotage du CEF remplace partiellement les échanges et discussions sur le CEF qui auraient eut lieu en l'absence de ces comités.

Ces situations d'apprentissage ont été validées par les travaux de groupe.

ii. Les apprentissages individuels, leurs relations aux situations d'apprentissage et leurs impacts sur les activités individuelles.

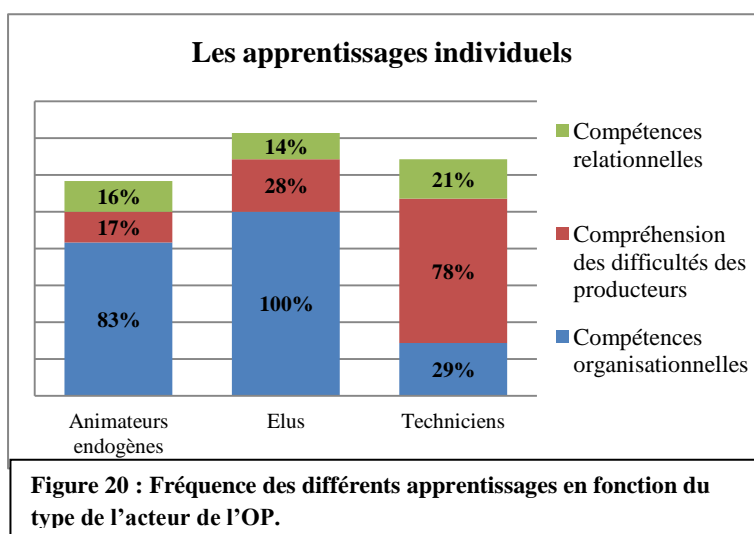
A la suite des entretiens, trois principaux registres d'apprentissage ont pu être observés chez les acteurs de l'OP :

- L'acquisition de compétences organisationnelles. Les acteurs mettent en avant une amélioration de leurs capacités de gestion, de planification et d'évaluation. On retrouve dans la description de cette compétence par les acteurs des termes du CEF tels que : « *planification* », « *gestion* », « *prévision* », « *évaluation* » ou encore « *analyse* ».
- Une meilleure compréhension des difficultés des producteurs. De nombreuses citations de producteurs illustrent cet apprentissage : « *Lorsqu'on rencontrait des problèmes aux semis, avant le CEF, on s'en remettait à Dieu, aujourd'hui on comprend la raison de nos problèmes* » ou encore « *Le CEF nous donne un éclairage sur nos difficultés* ». Les causes des difficultés sont mieux visualisées.
- Des compétences relationnelles. Le CEF est traduit en Dioula par « Echange d'idées » ou est décrit comme « *une approche pratique basée sur la rencontre, la discussion, les échanges* ». Les séances CEF et le CEF illustrent l'importance de l'échange entre acteurs. Les acteurs reconsidèrent alors la place de la participation, de l'échange et du dialogue pour parvenir à résoudre les difficultés qu'ils

rencontrent. La qualité de ce relationnel ressort lors des entretiens avec par exemple l'utilisation du terme « confiance ».

Ces apprentissages ont été confirmés par les travaux de groupe.

Après l'analyse des données, on remarque rapidement que la répartition de ces apprentissages diffère d'un type d'acteur donné à un autre. Le graphique de la **figure 20** représente, ramené en pourcentage sur le nombre d'acteurs interrogé dans la catégorie donnée, le nombre de fois que chaque apprentissage a été cité par les acteurs de chaque catégorie. Trois catégories ont été distinguées : les élus, les animateurs et les techniciens. Les différences n'étant pas significatives entre les différentes OP, les résultats des deux



organisations sont présentes dans le même graphique.

Grâce à la figure 18, nous observons une forte ressemblance entre les apprentissages des élus et des animateurs et à l'inverse une distinction forte entre les apprentissages de ces derniers acteurs et ceux observés chez les techniciens. Chez les élus et les animateurs, la compétence organisationnelle est un

apprentissage qui a lieu dans 80 à 100% des cas de notre échantillon. La compréhension des difficultés des producteurs n'a lieu qu'entre 17 et 28% des cas. A l'inverse, chez les techniciens, la compréhension de difficultés des producteurs est un apprentissage qui a lieu dans 78% des cas chez les techniciens enquêtés alors que l'acquisition ou le renforcement de compétences organisationnelles ne s'observe que dans 29% des cas. Ces différences semblent s'expliquer principalement par le niveau initial des acteurs et non leurs rôles, les animateurs et les techniciens s'occupant de tâches assez similaires. Les élus et animateurs endogènes, producteurs, ont souvent un niveau scolaire allant du niveau CP au niveau CM2. Nombre d'entre eux ne disposait pas en préalable de compétences en gestion développées. Aussi, il est à noter que parmi l'ensemble des formations reçues par ces acteurs, rares sont celles qui renforcent ce type de compétences. Les formations techniques fréquentes auxquels ils accèdent ne se concentrent pas sur ce type d'apprentissage mais plus fréquemment sur l'acquisition de connaissances agricoles techniques. Au contraire, les techniciens sont issus des formations universitaires. Ils disposaient en préalable de compétences organisationnelles. Par contre, certains d'entre eux sont assez éloignés du milieu agricole, voir ne disposent pas de formation dans ce domaine mais dans le domaine de l'économie et de la comptabilité. Ces derniers, par le CEF, acquièrent alors une meilleure compréhension des difficultés du monde agricole. Enfin en ce qui concerne les compétences relationnelles, l'ensemble des acteurs semble touché de manière similaire.

Il est à noter qu'au niveau des élus, on peut facilement analyser des apprentissages seconde boucle, des changements visions. La citation présentée précédemment « *Lorsqu'on*

rencontrait des problèmes aux semis, avant le CEF, on s'en remettait à Dieu, aujourd'hui on comprend la raison de nos problèmes » illustre bien ce changement de vision. Par l'acquisition de compétences en gestion et par l'utilisation du raisonnement « planification, mise en œuvre, analyse, évaluation », l'acteur analyse ses difficultés, bouleverse ses préjugés et donc change ses représentations et ses valeurs notamment vis-à-vis de son exploitation, de son métier d'agriculteur. On note que ce changement de vision rapproche les élus et les techniciens quant à leurs valeurs et représentations sociales.

Ces apprentissages individuels ont des conséquences sur la réalisation des activités des acteurs enquêtés au sein de l'OP. Voyons le changement provoqué par chacune des compétences :

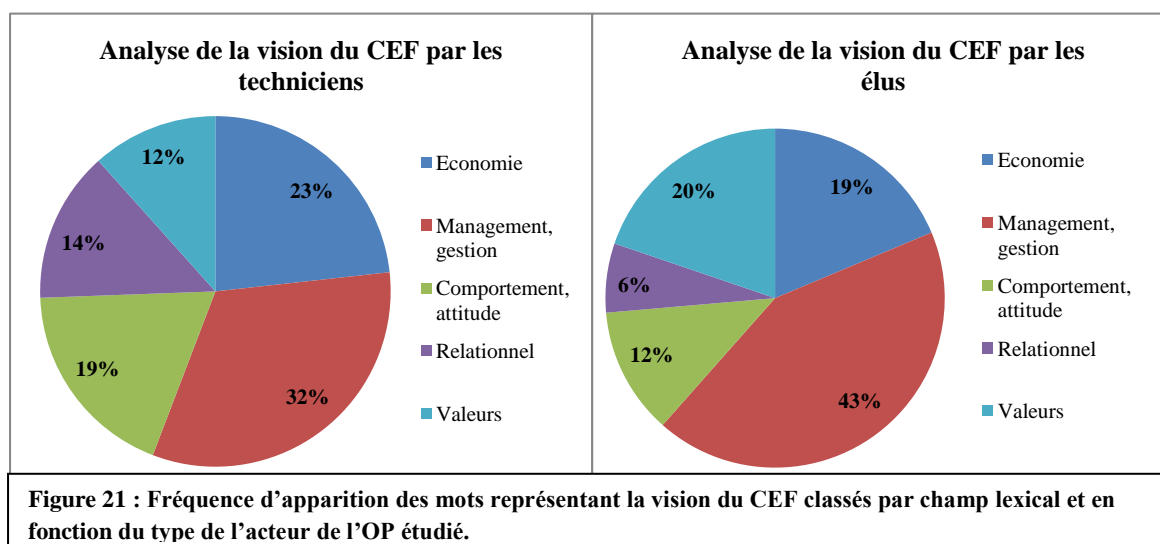
- En ce qui concerne l'acquisition de compétences en gestion, les changements sont principalement observés chez les élus et leurs activités : « *Le CEF leur [les élus] donne une habitude de suivi qu'ils transfèrent sur les activités qu'ils réalisent au sein de l'organisation* » ou encore « *Avec le programme CEF, l' élu sait que pour toutes les activités il faut planifier* » met en avant un technicien de l'UNPCB, « *Depuis le CEF, je comprends mieux les budgets qui me sont présentés par le comptable, je suis plus à même de les analyser* » observe un élu ayant la fonction de trésorier. Les élus utilisent donc les compétences en gestion acquise par le CEF, ayant pour but initial la gestion optimale de leurs exploitations, pour la réalisation de leurs tâches d'élus. Ce phénomène est confirmé par les acteurs qui sont touchés, les élus, et par les techniciens avec lesquels ils travaillent. Ce recoupement de sources d'informations confirme ce changement.
- En ce qui concerne l'amélioration de la compréhension des difficultés des producteurs, les changements s'observent à la fois chez les techniciens et les élus. Les techniciens perçoivent mieux les difficultés des producteurs et améliorent certains de leurs actions grâce à cela, « *Tu comprends mieux ses [producteur] difficultés et tu sais quel type de conseil lui donner* » met en avant un technicien. Un conseiller en gestion observe que, grâce à cette compréhension, il a pu améliorer sa méthode de sensibilisation aux problèmes de remboursement des crédits d'intrants. En ce qui concerne les élus, le CEF leur permet de comprendre leurs difficultés ce qui leur permet par la suite de mieux se positionner dans les débats, qu'il s'agisse des débats internes à l'organisation ou avec les partenaires. Au sein du conseil de gestion, les élus mettent avant une participation accrue des membres du conseil, « *Les débats se corsent !* » soulignent un élu de la FEPAB.
- Enfin en ce qui concerne l'acquisition ou le renforcement de compétences relationnelles, les changements sont là aussi observés à la fois chez les élus et chez les techniciens. L'importance de l'échange et de la participation est reconsidérée grâce au CEF qualifié comme un « *travail d'interaction* ». Par exemple, le président d'une union met en avant que lors du conseil de gestion il considère d'avantage les opinions des autres membres du conseil et poussent à l'interaction, à la discussion entre les acteurs. Aussi, élus et techniciens comprennent l'importance de la communication entre l'OP et les producteurs. Certains techniciens considèrent donc la méthode CEF comme une méthode d'approche participative essentielle à la

réalisation de leurs activités et l'utilise partiellement pour l'exécution de ces dernières. C'est par exemple le cas d'une animatrice responsable de la mise en place de petits crédits aux femmes qui utilise un module de formation participatif sur la gestion du crédit inspiré de la méthode CEF appliquée dans son OP.

L'analyse complémentaire de la vision du CEF par les acteurs confirme partiellement certains résultats observés précédemment. Pour rappel, il était demandé à chaque enquêté de fournir trois mots qui pour lui étaient représentatifs du CEF. Ces trois mots ont été ensuite replacés dans les champs lexicaux auxquels ils appartiennent. Un champ lexical est ici défini comme « un ensemble de mots qui se rapporte à une même notion ». Cinq champs lexicaux ont été identifiés :

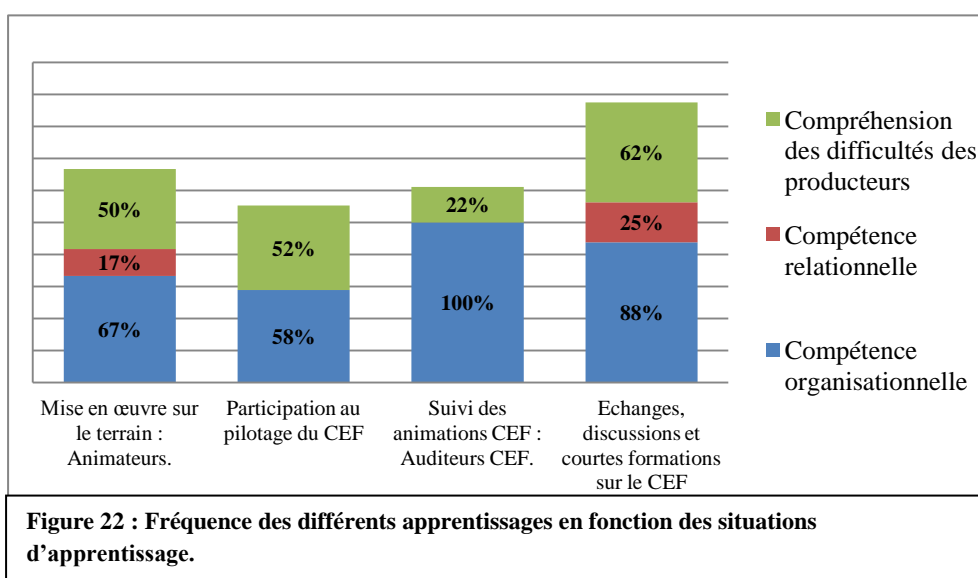
- Le management et la gestion avec des termes tels que « *planification* », « *évaluation* », « *gestion* », « *prévoir* », « *analyser* », « *organiser* » ou encore « *évaluer* ».
- L'économie, les termes qui y sont associés sont principalement les termes « *productivité* », « *efficacité* », « *rentabilité* », « *calcul* ».
- Le comportement et l'attitude : « *professionnalisme* », « *autonomisation* », « *changement de vision* » et « *changement de comportement* ».
- Le relationnel avec des termes tels que « *accompagnement* », « *confiance* », « *encadrement* », « *échanges* ».
- Les valeurs auxquels ont été associés les termes « *famille* » et « *exploitation* ».

Les graphiques de la **figure 21** représentent la fréquence d'apparition de termes des différents champs lexicaux cités précédemment pour les élus et techniciens de l'UNPCB et de la FEPAB. Peu de différence ont été observée quant aux visions du CEF à l'UNPCB et à la FEPAB ou entre les différents niveaux de structuration. La vision du CEF semble donc être partagée et quasiment identique pour l'ensemble des personnes enquêtées. Le CEF semble donc se différencier au sein des deux OP par sa mise en œuvre et non par ce qu'il représente ou par sa définition. Ces différences de mises en œuvre du CEF par les deux OP peuvent s'interpréter de deux manières. La première ne serait donc que ces mises en œuvre ne sont que peu issues de la volonté des acteurs des OP mais imposées par des facteurs extérieurs. Les acteurs de l'OP ne peuvent donc pas mettre en place le dispositif CEF qu'ils souhaiteraient. La deuxième interprétation possible est que ces visions du CEF présentées



par les acteurs des deux OP sont rapportées d'ateliers nationaux auxquels ils ont participé. A partir des ateliers, un « discours » homogène de ce que doit être le CEF s'est construit, un discours qui en fait est assez éloigné des pratiques réelles.

Cette analyse complémentaire toutefois confirme la place prépondérante que prennent les domaines de la gestion et du management dans le CEF. De même apparaît la vision économiste de l'exploitation porté par ce type de conseil. Aussi est mis en avant un changement de comportement et vision des producteurs qui se tourne vers une vision plus professionnelle de leur métier. Il s'agit d'un apprentissage de seconde boucle comme vu précédemment. En ce qui concerne le champ lexical du relationnel, il confirme la vision du CEF comme une méthode participative, basée sur l'échange, la confiance et l'interaction. Enfin, pour les valeurs telles que la famille on peut noter que celles-ci sont plus fréquemment citées chez les producteurs. Cela nous montre que malgré un rapprochement des visions des élus et techniciens, celles-ci sont encore différenciables.



La **figure 22** représente la fréquence des différents types d'apprentissages en fonction des situations d'apprentissage. Ce pourcentage, pour une compétence et une situation d'apprentissage donnée, représente le nombre de personnes enquêtées ayant affirmées avoir acquis cette compétence donnée par cette situation d'apprentissage donnée sur le nombre de personnes ayant acquis des compétences par cette situation d'apprentissage. Une personne pouvait citer plusieurs compétences. Malheureusement, les relations entre les situations d'apprentissage et les apprentissages n'ont pas été assez explorées lors des entretiens pour interpréter et comprendre entièrement ce graphique. Toutefois, les entretiens et ce graphique confirment que par des apprentissages dits directs du CEF (adhérents CEF), les acteurs obtiennent principalement des compétences organisationnelles. Cette importance des compétences organisationnelles diminue avec les autres types de situations d'apprentissage et laisse plus de place à l'apprentissage « compréhension des problèmes des producteurs ». La nature des situations d'apprentissage peut facilement expliquer ce phénomène. En effet, on peut comprendre que lors des échanges et discussion ou lors de comité de pilotage les thèmes abordés sont principalement les problèmes rencontrés par le CEF ou par les

producteurs « *Lors du comité les élus travaillent avec le conseiller et relèvent les difficultés des producteurs* » met en avant un techniciens de l'UNPCB alors que lors des séances d'animation CEF le but premier de l'animateur est d'amener les producteurs à mieux gérer leurs exploitations. Les objectifs diffèrent, les apprentissages aussi. A noter que quelles que soient les OP étudiées et les niveaux de structuration le graphique représenté en figure 22 reste identique. On peut aussi noter ici que les apprentissages par les échanges ne diffèrent pas de manière significative des apprentissages par le pilotage du CEF. Cela peut expliquer pourquoi nous observons peu de différences au niveau des apprentissages individuels à la FEPAB et l'UNPCB alors que les situations d'apprentissage diffèrent : l'apprentissage par les échanges est plus important à la FEPAB et à l'inverse l'apprentissage par le pilotage du CEF est plus important à l'UNPCB.

iii. Des apprentissages individuels aux apprentissages organisationnels : l'exemple des changements sur les activités de l'OP.

Nous avons vu précédemment les changements qui se sont opérés au niveau des activités individuelles des différents acteurs enquêtés au sein de l'OP suite aux apprentissages induits par le CEF. Cette partie se consacre maintenant aux effets de ces changements d'activités individuelles sur l'organisation, sur les activités de l'organisation. Il s'agit ici d'illustrer par l'intermédiaire de deux exemples le passage d'apprentissage individuel à des apprentissages organisationnels.

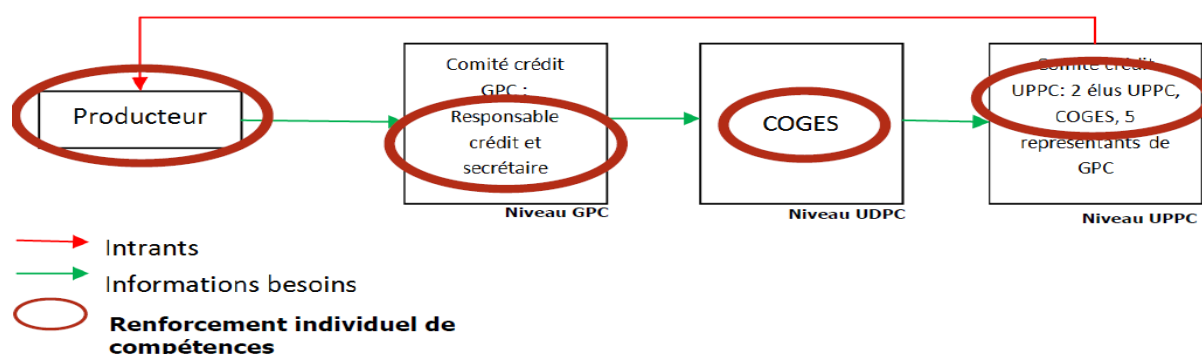


Figure 23 : Schéma synthétisant le fonctionnement de l'approvisionnement en intrant céréales à l'UNPCB.

Tout d'abord nous allons nous concentrer sur l'exemple de l'activité d'approvisionnement en intrants céréales à l'UNPCB. L'activité se déroule comme suit, premièrement, le producteur informe sur ses besoins en intrants et crédits d'intrants le responsable crédit et le secrétaire de son GPC. Ces derniers transmettent alors les informations au conseiller en gestion de leur union départementale qui vérifie ces informations et conseille les responsables des GPC quant aux problèmes de remboursement de crédit. Ces informations sont traitées par le COGES⁴⁴ qui les présente au comité « crédit » de l'union provinciale. Ce comité valide ou non la fourniture de crédits et d'intrants. Lorsqu'on se place au sein d'un GPC adhérent au CEF, cette activité se voit modifiée. En effet, tout d'abord, le producteur adhérent CEF est responsabilisé. Il gère mieux son exploitation et est plus à même de connaître ses besoins en intrants et donc

⁴⁴ Conseiller en gestion.

rembourser ses crédits d'intrants. Aussi, bénéficiant d'actions concrètes telles que le CEF mis en place par l'OP, il reconnaît la légitimité de l'organisation et comprend l'importance du remboursement de crédit pour le fonctionnement correct de celle-ci. Les élus des groupements comme de l'union provinciale connaissent mieux les besoins de leurs membres et sont plus à même de juger de la justesse des demandes qui leurs sont adressées. Aussi ils planifient mieux les réunions nécessaires à la récupération des données sur les besoins en intrants. Enfin, le COGES comprend mieux les producteurs et leurs problèmes quant aux remboursements d'intrants, il sait mieux comment sensibiliser les producteurs à la gestion des crédits. Aussi la communication entre les responsables des GPC et le COGES est améliorée suite aux rencontres au comité de pilotage du CEF de deux acteurs. Au final, les dettes sont réduites, les besoins en intrants plus finement prévus, les commandes plus faciles et mieux gérées : l'activité s'est améliorée.

Avec la même logique, nous pouvons analyser l'activité « Petits crédits » de la FEPAB. Les décisions stratégiques sont prises par les élus de la faitières. Ces derniers par le CEF comprennent mieux les difficultés de producteurs ce qui entraîne des prises de décisions plus éclairées de leur part. Le chargé de programme, toujours au niveau de la FEPAB, propose les orientations stratégiques du programme. De la même manière, son amélioration de la compréhension des producteurs par le suivi de courtes formations sur le CEF amène à des décisions stratégiques correspondant son activité mais aussi l'a amené à vouloir insérer des modules de formation du CEF au sein de son programme afin d'aider le producteurs à gérer son crédit. Les animateurs, ayant suivi des formations sur le CEF ou ayant eux-mêmes mis en œuvre le CEF sur le terrain, ont vu leurs relations avec les producteurs s'améliorer par une considération plus importante de la participation de ces derniers et par une compréhension plus forte de leurs difficultés. Le producteur s'est de son côté responsabilisé par le suivi d'animation CEF comme vu précédemment. L'activité s'est améliorée. L'activité « petits crédits » est schématisée **figure 24**.

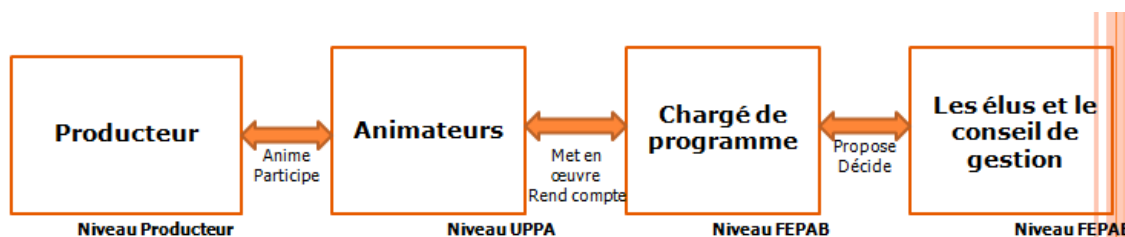


Figure 24 : Schéma synthétisant le fonctionnement du programme « Petits crédits » à la FEPAB.

iv. Bilan des apprentissages organisationnels sur les trois dimensions de l'organisation et sur le renforcement de capacités des organisations étudiées

Nous allons tout d'abord présenter et décrire de manière générale, toutes OP confondues, les changements qui se sont opérés sur les trois dimensions de l'organisation, pour rapport l'organisation interne, les activités et services et les relations extérieures à dire d'acteurs. Nous comparerons ensuite les impacts observés pour les différentes OP : l'UNPCB, la FEPAB et leurs différents niveaux de structuration. Nous expliquerons ces

différences à la lumière des études précédentes sur les facteurs d'influence : les facteurs « politiques » soit principalement la filière et son fonctionnement, les facteurs « institutionnels », la nature du dispositif CEF mis en place et les facteurs « internes » à l'OP qui dépendent de son fonctionnement.

Les principaux changements observés sont les suivants :

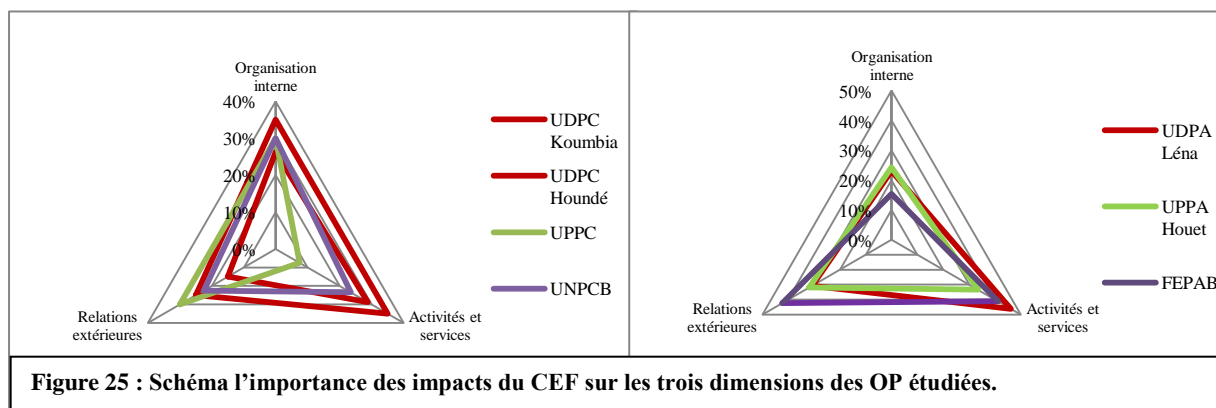
- Au niveau de l'organisation interne : le premier changement confirmé s'observe au niveau du Conseil de gestion. Au sein de ce dernier, la participation des élus est plus importante. Ces acteurs se positionnent plus, ils comprennent mieux leurs difficultés et sont plus à même de proposer des solutions pour les résoudre. Les stratégies mises en place au sein des OP se précisent. Aussi une culture de la « participation » se met en place notamment grâce au CEF. On peut noter qu'ici cet apprentissage, notamment cette culture de la participation s'est élargie à l'ensemble du conseil de gestion pour devenir une procédure informelle de l'organisation. Dans cet exemple, on voit facilement apparaître la notion d'apprentissage organisationnel dans le sens où l'apprentissage est devenu une procédure pour l'organisation. Aussi au niveau de l'organisation interne trois autres changements sont notables. Le premier est la transparence des budgets. Celle-ci s'est améliorée par une meilleure gestion des budgets par les élus et une considération plus importante de la communication de ces derniers à l'ensemble des membres, qui de plus, plus investis dans l'organisation souhaitent en être informés. Le deuxième est la communication entre les élus et techniciens. Issus de formations et de milieux distincts, la communication entre ces deux types d'acteurs peut s'avérer quelques fois difficile. Grâce en partie au CEF, les techniciens comprennent mieux le schéma de pensée des élus et les élus changent leurs visions vers une vision plus entrepreneuriale de l'agriculture, une vision qui les rapproche des élus. Tout cela facilite la communication entre ces deux types d'acteurs. Enfin, le troisième changement concerne la planification des activités. En extrapolant les connaissances acquises et le schéma de pensée « *planifier, exécuter, évaluer* » de leurs exploitations et l'OP, les élus planifient mieux les activités et leur suivi, « *Les réunions sont maintenant programmées sur des thèmes précis* ».

- Les activités et services : On observe quatre phénomènes qui ont contribué à l'amélioration des activités de l'OP. Le premier est l'amélioration de la compréhension des producteurs par le technicien grâce au CEF. Le deuxième est l'utilisation de la logique de conseil du CEF pour d'autres activités comme nous l'avons vu avec l'exemple précédent du programme « petits crédits ». Les techniciens se rendent compte de l'importance de la communication et de la sensibilisation auprès des producteurs : « *Lors des premières rencontres du comité de pilotage, on s'est rendu compte de l'importance de la sensibilisation sur le terrain* ». Le troisième est l'utilisation des données issues du CEF pour la gestion des autres programmes. Avec ce changement on voit apparaître des échanges entre activités de l'OP qui permettent d'améliorer la gestion de ces dernières. L'activité d'approvisionnement en intrants à la FEPAB utilise les données du CEF afin de prévoir les commandes en intrants, « *Avec les données des groupements CEF, on peut mieux prévoir les quantités d'engrais à commander* » met en avant l'animateur. Le quatrième est la responsabilisation des producteurs, adhérents au CEF ou influencés indirectement par le CEF. Cette responsabilisation permet par exemple une meilleure prévision des quantités à

commercialiser ou encore limite les endettements et donc améliore le fonctionnement des activités, « *Au niveau des groupements CEF, les endettements sont quasiment inexistantes* » dicit un élu d'une UDPA.

- Les relations extérieures : Le changement le plus important a lieu au niveau des relations entre les OP et leurs membres à la base. Le CEF correspond à un suivi régulier des producteurs. Ces derniers reconnaissent alors l'OP pour la mise en place du service et s'investissent plus dans son fonctionnement. De l'autre côté, les élus et techniciens considèrent plus les producteurs et l'importance de la présence et la sensibilisation sur le terrain. L'OP est au final considéré comme plus légitime par les producteurs. Le deuxième effet observé est une conséquence d'un apprentissage des élus : les élus qui représentent l'OP se positionnent mieux, ils imposent plus leurs points de vue auprès des partenaires et lors de négociations avec ces derniers. Aussi, par une meilleure gestion des programmes et des budgets, dans certains cas, on observe un gain de légitimité des OP vis-à-vis de ces partenaires. Enfin, par l'intermédiaire du CEF et de leur expérience dans la mise en place de ce service certaines organisations à l'image de la FEPAB acquièrent un gain de reconnaissance des autres OP ou des pouvoirs publics. De plus de nombreux échanges se réalisent autour du CEF ce qui a permis d'augmenter le réseau des OP. Le Réseau Gestion en est un exemple.

Les graphiques de la **figure 25** représentent l'importance des changements opérés sur les trois dimensions de l'organisation à dire d'acteurs. La méthode ayant permis la construction de ces graphiques est présentée dans la partie « Protocole de recherche ». Avant l'interprétation de ces résultats, il est nécessaire de présenter un biais de ces graphiques notamment en ce qui concerne les niveaux de structuration. Lors des entretiens,



il a été parfois difficile de recentrer l'enquête sur l'impact du CEF sur son niveau de structuration. Les niveaux de structuration inférieurs étaient souvent considérés. C'est notamment le cas des unions provinciales. Cependant, aux dires de certains acteurs, ce biais peut n'être plus considéré comme un biais. D'après eux, les activités des unions provinciales dépendent des activités de ces unions départementales « *Si un niveau de structuration se renforce cela se ressent sur les autres* ». Les acteurs au niveau des faitières ont plus facilement distingué les impacts sur leur niveau de structuration.

La première observation est que pour les deux OP et dans le cas des unions départementales les activités sont plus touchées. Cela peut s'expliquer pour deux raisons. La première est tout simplement qu'il s'agit des niveaux de structuration ayant pour principal objectif la mise en œuvre des activités sur le terrain. Les changements concrets qui s'opèrent sur les activités ont donc lieu à ce niveau. La deuxième raison est observable grâce à l'analyse des réseaux. Au sein de ces organisations le conseiller de gestion et l'animateur départemental jouent un rôle central. Ils participent à la majorité des activités mises en place par l'OP et ont un rôle

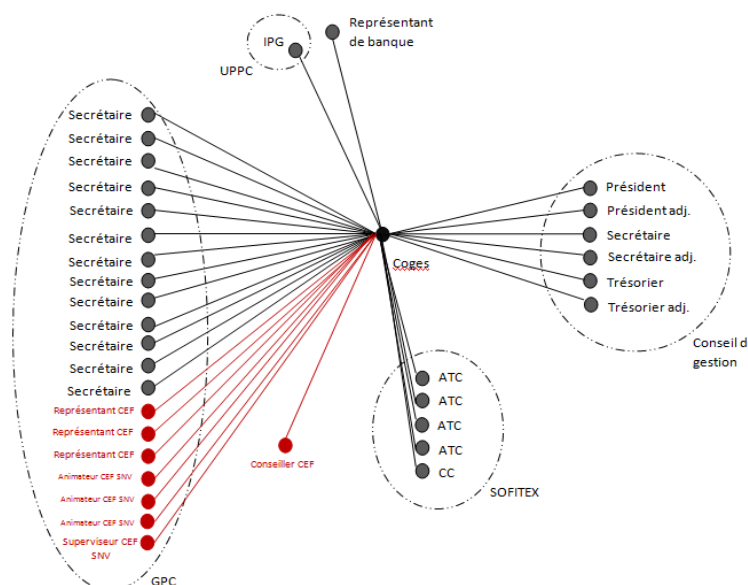


Figure 26 : Evolution du réseau du conseiller en gestion avant et après le CEF (en rouge les relations supplémentaires apportées par le CEF).

d'intermédiaire entre les producteurs membres de l'OP et le conseil de gestion. Ces deux acteurs apprennent grâce aux CEF et modifient leurs activités. Par les changements qu'ils réalisent l'ensemble des activités de l'OP est touchée. Nous allons étudier plus précisément le rôle du conseiller en gestion. La **figure 26** représente le réseau du conseiller en gestion. Celui-ci joue un rôle essentiellement dans le suivi des crédits d'intrants céréales et coton et de la commercialisation du coton. Il a aussi un rôle de transfert des informations entre les élus, les représentants de GPC et les partenaires tels qu'ici la SOFITEX. Cet acteur a une formation en comptabilité, il ne devait à la base s'occuper que de problèmes de gestion financière et comptable des OP, au fur à mesure ses activités se sont multipliées. Il s'est vu responsable d'activités nécessitant des compétences autres que celles qu'a pu lui apporter sa formation initiale. Avec l'arrivée du CEF, le conseiller en gestion a été impliqué dans le pilotage du CEF. Cela lui a permis d'acquérir une meilleure compréhension des difficultés des producteurs que ne lui avait apportée sa formation initiale éloignée du monde agricole. Son relationnel avec les producteurs s'est amélioré et ses connaissances acquises par le CEF lui ont permis de réaliser de manière plus efficace ses activités. Cela a donc eu un impact sur l'ensemble des activités de l'OP.

Au niveau des unions provinciales, les différences observées entre l'UNPCB et la FEPAB peuvent s'expliquer par le fait qu'au niveau de l'UPPA de Houet les acteurs ont intégrés dans les impacts de leur niveau de structuration les impacts du niveau de structuration inférieurs. L'UPPA du Houet semble donc plus touchée par les activités de ces unions départementales. Au niveau de l'UPPC, les impacts sur les niveaux inférieurs ont moins été pris en compte. Ainsi sans la prise en compte de ces impacts, l'UPPC ne réalisant peu d'activités concrètes, on peut comprendre que les impacts sur les activités soient moindres. Aussi cela peut confirmer les rôles distincts des unions provinciales à

l'UNPCB et à la FEPAB. Au sein de la première OP, l'UPPC joue principalement un rôle d'intermédiaire administratif, de transfert d'informations entre les niveaux de structuration. A la FEPAB, l'UPPA s'ajoute à ce rôle de transfert d'information, le rôle de l'union dans l'adaptation des projets nationaux au contexte de la province avec notamment la présence de 6 animateurs.

Au niveau national, dans les deux cas, les impacts sont repartis de manière plus homogène entre les trois dimensions par rapport aux autres niveaux de structuration. Cela illustre le fonctionnement de ces faitières gérant à la fois la stratégie des activités à mettre en place (activités et services), les partenariats (relations extérieures) et étant à l'origine des visions et valeurs portées par l'ensemble des niveaux de structuration (organisation interne). On remarque que les activités sont plus touchées au niveau de la FEPAB. Cela peut s'expliquer par la présence d'un dispositif CEF plus intégré au sein de l'organisation. L'OP souhaite par ailleurs utiliser le CEF comme un outil transversal à l'ensemble des activités.

On remarque un impact moins important du CEF sur l'organisation interne au niveau de la FEPAB. Malheureusement l'étude ne nous permet pas de l'expliquer.

En conclusion, nous observons bien des apprentissages organisationnels. Ces derniers sont de première boucle, au niveau des activités, comme de seconde boucle, au niveau par exemple de l'organisation interne. Il est à noter qu'ils ne sont pas encore stabilisés. En effet, la FEPAB par exemple souhaite utiliser le CEF comme un outil transversal pour l'ensemble des activités. La réalisation concrète de cette décision risque d'entraîner de nouveaux changements. Ces changements organisationnels sont issus d'apprentissages individuels provoqués directement par le CEF (mise en œuvre sur le terrain du CEF et suivi d'animations CEF) ou indirectement (participation à la gouvernance et au pilotage du CEF ou échanges et courtes formations sur le CEF). Les apprentissages individuels sont principalement de trois ordres : compétences organisationnelles, compétences relationnelles et compréhension des difficultés des producteurs.

Les facteurs d'influences modifient les apprentissages à différents niveaux. Tout d'abord la nature du dispositif CEF influence de manière notable la fréquence des différentes situations d'apprentissage. On note que ces différences ne semblent pas avoir affectées les apprentissages individuels finaux des acteurs de l'OP. L'étude toutefois semble montrer des faiblesses quant à la relation entre les apprentissages et les situations d'apprentissage ce qui limite l'interprétation de ce résultat. La filière dans laquelle évolue l'OP influence le fonctionnement de l'organisation. Ce fonctionnement a ensuite un effet sur les apprentissages organisationnels qui ont lieu.

On observe aussi que la nature du dispositif CEF mis en place au sein d'une OP est bien sur reliée au fonctionnement de la filière dans laquelle l'OP s'instaure.

DISCUSSION

a. Contribution de la méthodologie proposée à l'analyse du chemin de l'impact d'une innovation

Pour rappel, l'analyse du chemin de l'impact consiste en l'étude et la compréhension de chemin allant des résultats directs de l'innovation à son impact sur le milieu dans lequel elle s'insère. Il s'agit de comprendre la contribution de l'innovation et de ces résultats aux changements socio-organisationnels observés. Dans cette méthode d'analyse, sont considérés et étudiés les facteurs d'influence et leurs effets sur le chemin de l'apprentissage.

Tout d'abord avant de mettre en avant les contributions qu'ont pu apporter l'étude, nous pouvons confirmer certaines « qualités » qui étaient attribuées à l'analyse du chemin de l'impact. Un exemple est le biais de la temporalité. Par la compréhension du processus du chemin de l'impact, nous avons pu estimer la stabilité des changements qui se sont opérés (et nous avons d'ailleurs observé que les changements ne sont pas encore stabilisés). Cette méthode, à l'inverse d'une démarche classique d'analyse, permet donc de connaître la stabilité des changements qui ont eut lieu.

Cette étude a ensuite contribué à la mise en place d'un cadre d'analyse particulier au « renforcement de capacités ». Au travers cette évaluation d'impact et par l'intermédiaire de l'exemple du CEF a pu être mis en place une méthode d'analyse du chemin de l'impact d'une innovation en mettant en évidence le renforcement de compétences des individus et le renforcement de capacités d'une organisation qui en découle. Il s'agissait donc de voir en quoi une innovation ayant pour objectifs des renforcements de capacités individuelles pouvaient impacter une organisation. Cette méthode déroule tout le processus du chemin de l'impact des résultats, ici les situations d'apprentissage, aux apprentissages individuels pour finir sur les apprentissages organisationnels. Elle prend en compte les facteurs d'influence du chemin de l'impact tels que la stratégie de l'organisation ou encore sa vision et la place de l'innovation au sein de cette organisation.

Aussi quelques originalités de l'étude sont à mettre en avant. Les points forts de la méthode sont, premièrement, dans le cadre d'analyse, de se concentrer sur les situations d'apprentissage qui permettent de voir en quoi le CEF à amener à des apprentissages au niveau des acteurs de l'OP, en se rappelant que le but premier du CEF est le renforcement de capacité des producteurs et non des acteurs des OP. La deuxième originalité apparait au niveau de la méthode. Cette dernière, à partir des discours d'acteurs et des grilles d'entretien adaptées, a permis de laisser libre-court à des points de vue inédits sur ce qu'apporte le CEF, « à dire d'acteurs ». Cela a permis de se placer selon leur point de vue et non pas étudier l'impact selon des critères définis par ailleurs, par d'autres. Le biais de « sous-évaluation » des impacts d'une innovation a alors pu être réduit. Enfin la validation collective s'est avérée convaincante. Critiquable dans le cas de certaines études, elle est ici adaptée. En effet, les apprentissages organisationnels étant des apprentissages collectifs, ils se doivent d'être confirmés par la majorité des acteurs de l'organisation. La validation de groupe permet donc de confirmer ce type d'apprentissage. De plus elle met les acteurs en situation

« d'auto-analyse », les implique dans l'étude et amène à une réflexion sur l'intérêt possible de ces résultats pour eux.

b. Limites de la méthode et propositions d'amélioration

Premièrement il est à noter que le cadre d'analyse se limite aux innovations basées sur le renforcement de capacités au sens onusien du terme. D'après certaines définitions le renforcement de capacités d'une organisation peut aussi avoir lieu par le renforcement des capitaux matériels et financiers de l'organisation. Dans le cadre d'analyse de cette étude nous nous limitons à une entrée par capital humain au sens de Bontis (1998) « *l'ensemble des connaissances tacites, aptitudes héritées et acquises (éducation, expérience), attitude vis-à-vis de la vie et de l'entreprise, créativité* ». A noter que ceci n'a toutefois posé que peu de problème pour notre innovation. Peut être l'étude du gain en capital social obtenu par la mise en place du CEF aurait pu être plus approfondie.

En ce qui concerne la méthode, on remarque un manque d'analyse quant au lien entre les situations d'apprentissage et les apprentissages. Ce lien se doit d'être mieux étudié afin de comprendre plus finement le chemin de l'impact. Il serait peut être nécessaire de compléter l'étude bibliographique sur le domaine de l'apprentissage et de même de finaliser les guides d'entretien par quelques questions supplémentaires qui pourraient combler ce manque d'informations. Il peut aussi être intéressant de compléter l'étude par une étude sur le changement de vision qui s'est opéré grâce au CEF.

Aussi par manque de temps, l'analyse des faits n'a été réalisée que de manière brève et manque à l'argumentaire et à la preuve réelle des impacts annoncés à dire d'acteurs. De même, la contribution du CEF aux impacts aurait été plus convaincante avec la présence d'exemples chiffrés et de contrefactuel.

c . Contribution du CEF aux renforcements de capacités des OP et impact sur le développement rural

Pour rappel le renforcement de capacités est défini par le PNUD de la manière suivante « *le processus par lequel les particuliers, les groupes, les organisations, les institutions et les sociétés accroissent leurs aptitudes à exercer des fonctions essentielles, résoudre des problèmes, définir et remplir des objectifs; et à comprendre et à gérer leurs besoins en développement dans un contexte global et de manière durable* ».

A la lumière de cette définition, nous pouvons donc affirmer que les OP ont été renforcées par le CEF. Les objectifs sont mieux définis par un conseil de type CEF conscient des difficultés des producteurs et plus actifs dans les débats. Certains problèmes sont mieux résolus pour les mêmes raisons mais aussi grâce à des techniciens plus compétents. Les élus et les techniciens se comprennent mieux ce qui facilite la coordination entre les stratégies et les activités. Bien sûr, le CEF ne fait que contribuer à ces phénomènes mais cette étude confirme que la mise en place du CEF par une OP contribue à son renforcement de capacité.

Nous avons vu la place des OP et leurs rôles-clés au Burkina Faso. Les OP telles que la FEPAB sont des acteurs essentiels au sein de certaines filières peu structurées. Ils construisent la filière. En ce sens, le renforcement des OP contribue au développement agricole. Toutefois, il est aujourd'hui impossible de deviner quelle sera la place des OP au Burkina Faso dans les années à venir au sein de ces filières encore peu stabilisées et où d'autres acteurs se mettent progressivement en place. Aussi la relation entre développement agricole et développement rural peut quelques fois être contestée. Cependant même si les activités des OP risquent d'évoluer, le rôle de défense des intérêts de producteurs restera aux mains de ces organisations puisqu'il s'agit d'un rôle qu'aucun autre acteur ne peut exercer. Dans l'hypothèse où les producteurs, acteurs du monde rural, ne peuvent souhaiter que le développement de leur milieu, que les OP ont pour objectifs les souhaits de ces producteurs, on peut donc estimer que les OP sont des acteurs essentiels au développement du monde rural.

CONCLUSION

Dans le cadre des travaux du CIRAD sur l'évaluation d'impact de ces recherches, par l'intermédiaire de l'exemple de l'impact du conseil à l'exploitation familiale sur le renforcement de capacité des organisations de producteurs au Burkina Faso, cette étude met en place une méthode d'évaluation d'impact d'une innovation sur une organisation. Après avoir reconstitués l'historique de la conception et d'expérimentation du conseil à l'exploitation familiale et mis en évidence le système d'acteurs qui a porté cette innovation, nous sommes intéressés plus particulièrement à l'impact de ce type de conseil sur le renforcement de capacités des organisations de producteurs, acteurs majeurs du conseil à l'exploitation familiale et du développement rural. La méthode d'analyse déroule tout le processus du chemin de l'impact en allant des résultats, ici les situations d'apprentissage provoquées par conseil à l'exploitation, aux apprentissages individuels pour finir sur les apprentissages organisationnels dont a contribué l'innovation. Elle prend en compte les facteurs d'influence du chemin de l'impact tels que la stratégie de l'organisation ou encore sa vision et la place de l'innovation au sein de cette organisation. Une démarche de terrain socio-anthropologique basée sur des entretiens, des analyses de sources écrites et des ateliers participatifs de restitution et validation des résultats obtenus a été utilisée.

L'étude du système d'acteurs impliqués de l'élaboration et la mise en place du CEF au Burkina Faso, nous confirme deux points. Tout d'abord, la Recherche en général, et le CIRAD en particulier, a été motrice dans le processus de conception-diffusion du CEF au Burkina Faso. Aussi, on remarque de nouveau l'importance de la place des OP quant à la mise en œuvre du CEF. L'étude s'est ensuite recentrée sur deux OP : l'UNPCB et la FEPAB. Au sein de ces organisations, quatre situations d'apprentissage issues du CEF ont été observées : l'apprentissage par la mise en œuvre du conseil sur le terrain, par le pilotage du dispositif de conseil à l'exploitation familiale, par le suivi d'animation de conseil ou encore par des échanges entre acteurs et des courtes formations sur le conseil à l'exploitation familiale. L'importance de ces situations apprentissages diffère d'une organisation à l'autre. La nature des dispositifs qu'elles mettent en œuvre est l'un des facteurs influençant l'importance relative de ces différentes situations d'apprentissage. Les apprentissages individuels observés sont de trois ordres : des compétences organisationnelles, des compétences relationnelles et une amélioration de la compréhension des difficultés des producteurs. La nature des apprentissages diffère d'un acteur à l'autre. Les élus acquièrent plus fréquemment des compétences organisationnelles alors que les techniciens améliorent plus fréquemment leurs compréhensions des difficultés des producteurs. Les relations entre les situations d'apprentissage et les apprentissages individuels n'ont pu être étudiées en détail par l'étude. Sur l'ensemble des enquêtes, on observe peu de différences au niveau des apprentissages individuels d'une OP à l'autre. Au niveau des apprentissages organisationnels, sont confirmés des changements au niveau de l'organisation interne, de ces relations avec l'extérieur et des activités et services que l'organisation met en place. Les principaux changements s'observent au niveau du fonctionnement des conseils de gestion des OP, de la mise en œuvre de leurs activités sur le terrain et de leurs relations avec les producteurs à la base. Le fonctionnement de l'organisation de producteurs et la nature du

dispositif de conseil à l'exploitation qu'elle met en place influencent de manière notable la nature de ces apprentissages organisationnels.

La mise en œuvre du CEF par les OP contribue donc au renforcement de capacité de ces organisations. En vue du rôle actuel des OP au Burkina Faso quant au développement rural, il peut s'avérer intéressant de coupler l'objectif initial du CEF, le renforcement de capacités des producteurs, à un second objectif, le renforcement de capacités des OP par la mise en place de ce type de conseil. Le couplage de ces deux objectifs doit être réfléchi afin que le souhait de réalisation d'un des deux objectifs ne détériore pas la réalisation du second. Par exemple, il pourrait être souhaitable de mettre au sein des OP un dispositif de gouvernance incluant un grand nombre des acteurs de l'OP afin de renforcer leurs capacités et donc les capacités de l'organisation. Cette modification peut toutefois s'avérer négative quant au premier objectif du CEF. La complexification du dispositif de gouvernance du CEF peut se faire en défaveur de l'efficacité de ce dispositif. A noter que de plus, il n'a pas été montré par l'étude qu'un dispositif de gouvernance très participatif au final amène plus d'apprentissages. On peut, par contre, au minimum, réaliser une formation CEF auprès de tous les élus et techniciens et favoriser la communication autour du CEF au sein l'organisation. Ces dernières modifications n'altérant en rien le premier objectif du CEF, le renforcement de capacités des producteurs.

BIBLIOGRAPHIE

ABDOUL Hamid Diallo, « Guide de stratégie d'appui à la promotion et à la consolidation des organisations paysannes en Guinée », Guide pratique de IIZ/DVV, Afrique de l'Ouest n°2, 2004.

ABRIC J.C., « L'étude expérimentale des représentations sociales », in : Jodelet, D. Ed., Les représentations sociales, Paris, 189-203.1989.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. A., "Organizational learning: A theory of action perspective", Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS C., « Strategy, change and defensive routines », Boston : Ballinger, 1985.

AYEVA T., « Gouvernance locale et renforcement des capacités. Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales », Rimouski, Septembre 2003.

BAMBERGER, M., RUGH J. et MABRY L., "Real World Evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints". Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

BANDURA A., "Social learning theory", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

BAUMARD P., « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la « consensualité » », Revue Française de Gestion, p . 49-56, Septembre-Octobre 1995.

BOLGER J., « Le développement des capacités: sa raison d'être, sa nature et ses modalités », Documents hors série sur le développement des capacités, volume 1, n°1, Direction générale des politiques de l'ACDI, 9 p., 2000.

BONTIS N., "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", Management Decision, Vol. 36 Issue 2, p.63-76, 1998.

CAMPAGNONE C. « Dynamique des changements de pratique des viticulteurs en Bourgogne : Influence de la structure du conseil et des réseaux de dialogue entre pairs ». Communication pour le symposium international. Lyon 9-11 Mars 2005.

CAPEP, Politique Nationale de Renforcement des Capacités au Burkina Faso (PNRC, 2009-2019), Ouagadougou, 2009.

CHAIX J., « Place et rôle des OPs dans la gestion des dispositifs de conseil et de vulgarisation agricole au Burkina Faso », 2010.

CHAPAGAIN C., "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Development Goals", Thèse de Doctorat, Université de Madison, USA, Septembre 2004.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Paris, Seuil, 437 p., 1977, 500 p., réédition en 1992.

Définitions marketing, « Définition échantillon représentatif », disponible sur internet : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-representatif>, consulté le 13/09/2012.

DIAGNE D. et PESCHE D., « Les organisations paysannes et rurales, des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne », Mars 1995.

FAERBER R., « Caractérisation des situations d'apprentissage en groupe », Revue STICEF, Volume 11, 2004, ISSN : 1764-7223, 2004.

FAURE G., BERNARD T., DELARUE J. et DE ROMEMONT A., « Proposition technique pour l'évaluation des impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale », AFD-CIRAD, 2010.

FAURE G., DUGUE P. et BEAUVAL V., « Conseil à l'exploitation familiale : Expérience en Afrique de l'ouest et du centre », coédition GRET-CIRAD, 127 p., 2003.

GRANT, R.M., , The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Spring, p.114-135, 1991.

GRAUGNARD et HEEREN, « Le guide méthodologique : l'évaluation d'impact. Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact » rédigé par le CIEDEL, Juin 1999.

HEDBERG B., "How organizations learn and unlearn", in P. Nyström et W. Starbuck, Handbook of organizational design, Oxford university Press, London, p 3-27, 1981.

KIM D.H., « The link between individual and organizational learning", Sloan management review, Fall, p.37-50, 1993.

KOENING G., « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », Revue Française de Gestion, 32:160, p.293-306, 2006.

KOLB D.A., « Experiential learning : experience as a source of learning and development", Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1984.

KRISHNA P., "Necessarily Welfare Improving Customs Unions: The Cooper-Massell-Johnson-Bhagwati Conjecture", Japan and the World Economy, 1997.

LEROY F. et RAMANANTSOA B., « The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger", Journal of management studies, p.34, Novembre 1997.

LORINO P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de l'entreprise », 4ème édition, Paris (France): Dunod, 2009.

MAE, DFID, CIRAD et de l'ODI , « The Role of Rural Producers Organizations (RPOs) in the World Bank Rural Development Strategy », Octobre 2001.

MAIGA I., « La coopérative ne connaît pas la crise », Journal « Défis Sud » numéro 107, p. 11-13, Juin-Juillet 2012.

MAIGA I., « Les nouvelles alliances paysannes », Journal « Défis Sud » numéro 101, p.30, Juin-Juillet 2011.

MARCH, J., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2, 1, p. 71-87, 1991.

MILLIKEN F.J. et BATRA B., "Managerial learning and strategic reorientation", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 609-24., 1992.

MINER A.S., "Organizational evolution and the social ecology of jobs", *American sociological review*, 56, p.772-785, 1991.

MORGAN P., « Capacités et développement des capacités - Quelques stratégies », Document, préparé pour la Direction générale des politiques de l'ACDI, 16 p., 1998.

NONAKA I. et TAKEUCHI H., « La connaissance créatrice », De Boeck université, traduction de la première version américaine, 1997.

PARLEBAS P., « Sociométrie, réseaux et communication », Paris, PUF, 239 p., 1992.

PIAGET, J., « La prise de conscience », Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

PNUD. « Renforcement des capacités », Document de référence technique numéro 2, Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, New York : PNUD, 54 p., 1997.

RAMALINGAM B., "Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes", *Capacity.org*, numéro 34, Avril 2008.

ROBBINS S., « Comportements organisationnels », Pearson Education, Prentice Hall, 2011.

ROMME G. et DILLEN G., « Mapping the landscape of organizational learning », *European management journal*, 15(1), P.68-79, 1997.

ROPPIA, « Histoire du mouvement paysan burkinabé », <http://www.roppa.info/spip.php?article98&lang=fr>, consulté le 25/06/2012.

SAINT-MARTIN G., ALAMI S., ARVANITIS R., BARRET D., BERTRAND B., COLINET L., DELARUE J., FAURE G., LETOURMY P., MOURZELAS M., PALLET D., TEMPLE L., VAGNERON I., « L'évaluation de l'impact de la recherche au CIRAD », Janvier 2011.

SARDAN J.P., « La politique du terrain, Sur la production des données en anthropologie », journal « Les terrains de l'enquête », numéro 1, Octobre 2009.

SHRIVASTAVA P., "A typology of organizational learning systems", *Journal of management studies*, 20, 1, 1993.

SNV, « Auto-évaluation des performances des organisations de la société civile », première édition Mars 2004, réédition 2006.

TASCHEREAU, S., « Le développement des capacités : du concept à l'opérationnel. Un guide analytique », Division Politiques, ACDI, Octobre 1997.

TEMPLETON D., « A Framework for Assessing of the Impact of Capacity Building », 2009.

WALLISER B., « Grille analyse d'organisation sociale », Statistiques et études financières, numéro 6, p. 43-59, 1972.

WAMPFLER B., « Histoire des organisations de producteurs d'Afrique Sub-saharienne », Communication au sein du mastère « Innovation et politique pour une alimentation durable », le 23 Avril 2012.

ANNEXE 1

Nom	Fonction	Organisme	Thèmes abordés
BADIEL Mahamadou	Responsable CEF	SNV, coopération étrangère.	Histoire du CEF au sein de la SNV, les UPPC, hypothèses d'impacts.
Bouma THIO	Directeur	Direction de la vulgarisation agricole et de la recherche développement, Ministère de l'Agriculture	Vision et place de l'état burkinabé vis-à-vis du conseil agricole et du CEF.
DUGUE Paul	Chercheur	CIRAD, centre de recherche.	Histoire du CEF au Burkina, impact possible du CEF sur les OP.
FAURE Guy	Chercheur	CIRAD, centre de recherche.	Histoire du CEF au Burkina, impact possible du CEF sur les OP.
HAVARD Michel	Chercheur	CIRAD, centre de recherche.	Histoire du CEF au Burkina, impact possible du CEF sur les OP.
KLEENE Paul	Ancien chercheur	CIRAD, centre de recherche.	Histoire du CEF en Afrique de l'ouest et au Burkina Faso.
KY Clotilde	Chargé de programme	AFDI, agence de coopération française.	Histoire du CEF au Burkina, hypothèses d'impacts du CEF sur les OP, place des OP au Burkina.
LALBA Alexandre	Consultant	Bureau d'étude	Histoire du CEF, le CEF au sein des UPPC, hypothèses d'impacts.
MAIGA Alkassoum	Sociologue	Université de Ouagadougou	Histoire et place des OP au Burkina Faso, forces et faiblesses des OP burkinabès.
OUEDRAOGO Ousmane	Ancien responsable CEF	SNV, coopération étrangère.	Histoire du CEF au sein de la SNV, les UPPC, hypothèses d'impacts.
PELISSON Henri	Directeur "Pôle semences"	Saphyto, entreprise privée.	Activités, vision et relations avec les OP.
REBUFFEL Pierre	Chercheur	CIRAD, centre de recherche.	Histoire du CEF au Burkina, impact possible du CEF sur les OP.
SAMADOULOUGOU Laurence	Consultante	anciennement SNV, coopération étrangère.	Histoire du CEF au sein de la SNV, les UPPC, hypothèses d'impacts.
SIBIRI Sou	Directeur adjoint à la production	SOFITEX, entreprise privée.	Activités, vision et relations avec les OP, histoire et dispositif CEF UNPCB/SOFITEX.
TRAORE Adama	Chercheur	INERA, centre de recherche.	Activités, vision et relations avec les OP notamment les UDPA de Léna et Kouakoualé.
TRAORE Mamadou	Ingénieur	Association An Ka Kalan Ké	Histoire du CEF au Burkina, au sein des UPPC, hypothèses d'impacts.
VALIA Georges	Ingénieur recherche	SCAB, entreprise privée.	Activités, vision et relations avec les OP.

ANNEXE 2

Guide d'entretien : Responsable du CEF

Présentation générale de l'enquêté :

- **Identité** : Nom et prénom, fonctions au sein de l'OP.
- **Histoire professionnelle** : Formation initiale, parcours professionnel avant et après l'entrée dans l'OP.
- **Motivation personnelle** : Raison du choix de cette OP, de cette fonction.

Métier de cadre du dispositif CEF :

- **Quotidien** : Les missions au quotidien (planification, choix stratégiques).
- **Les réseaux** : Supérieurs et subalternes hiérarchiques, autres acteurs en contact, nature de ces relations.
- **Les compétences/connaissances** : Présenter trois compétences et trois connaissances.
- **Les sources d'apprentissages** : Formations (thèmes abordées, fréquence et financement) Documents, publications connues, atelier d'échanges, discussions et échange d'informations entre acteurs.

Le dispositif CEF :

- **Histoire du dispositif** : la découverte du CEF, les raisons de la mise en place du CEF, les soutiens financiers et techniques, les évolutions du nombre de conseillers, d'adhérents et de gouvernance, les difficultés rencontrées.
- **Le dispositif actuel** : le nombre d'adhérent, de conseillers, la gouvernance actuelle, les processus de prises de décision stratégique et logistique, le suivi des activités, les documents stratégiques, le financement, les relations avec les autres activités, avec d'autres organismes (bailleurs de fond, institut de recherche, autres OP), les difficultés rencontrées.
- **La méthode CEF** : Les thématiques abordées, la nature et fréquence des réunions, les cahiers de gestion, les difficultés rencontrées.
- **Les acteurs du dispositif** : Les recrutements de acteurs, les critères de recrutement, les formations, les rémunérations.
- **Vision du CEF** : Trois mots pour décrire le CEF et explications.

Historique et fonctionnement actuel de l'OP :

- **Histoire de l'OP** : Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **La trajectoire d'évolution** : Construction de la trajectoire d'évolution du développement de l'OP, les facteurs de changements et la définition du terme « développement ».
- **L'OP aujourd'hui** : Vision et mission, document, nombre d'adhérent, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d'élu et de techniciens, renouvellement et mandat des élus des bureaux/comités, respect des AG, activités et difficultés rencontrées, financement, relations avec l'extérieurs.

Impact du CEF sur l'OP :

- **Impacts de « première classe »** : Les impacts sur l'organisation interne, les activités et les relations extérieures de l'OP, impacts cités spontanément.
- **Impacts de « deuxième classe »** : Présentation des impacts possibles et avis.

Guide d'entretien : Elu, membre du conseil de gestion

Présentation générale de l'enquêté :

- **Identité** : Nom et prénom, fonctions au sein de l'OP.
- **Histoire professionnelle** : Formation initiale, parcours professionnel avant et après l'entrée dans l'OP.
- **Motivation personnelle** : Raison du choix de cette OP, de cette fonction.

Métier de l'enquêté :

- **Quotidien** : Les missions au quotidien (planification, choix stratégiques).

- **L'activité** : Historique et description de l'activité, de ses évolutions, ses objectifs, ses ressources (financières et techniques), ses dispositifs de gouvernance et des difficultés rencontrées.
- **Les réseaux** : Supérieurs et subalternes hiérarchiques, autres acteurs en contact, nature de ces relations.

L'enquête et ses relation avec le dispositif CEF :

- **Relations avec le dispositif CEF** : Connaissance du dispositif et relations avec les acteurs du dispositif.
- **Les connaissances acquises par le CEF** : Présenter trois connaissances.
- **Les sources d'apprentissages** : Formations (thèmes abordées, fréquence et financement), documents, publications connues, atelier d'échanges, discussions et échange d'informations entre acteurs.
- **Vision du CEF** : Trois mots pour décrire le CEF et explications.

Historique et fonctionnement actuel de l'OP :

- **Histoire de l'OP** : Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **La trajectoire d'évolution** : Construction de la trajectoire d'évolution du développement de l'OP, les facteurs de changements et la définition du terme « développement ».
- **L'OP aujourd'hui** : Vision et mission, document, nombre d'adhérent, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d'élus et de techniciens, renouvellement et mandat des élus des bureaux/comités, respect des AG, activités et difficultés rencontrées, financement, relations avec l'extérieurs et les autres niveaux de structuration, activités et difficultés.

Impact du CEF sur l'OP :

- **Impacts de « première classe »** : Les impacts sur l'organisation interne, les activités et les relations extérieures de l'OP, impacts cités spontanément.
- **Impacts de « deuxième classe »** : Présentation des impacts possibles et avis.

Guide d'entretien : Responsable d'une activité distincte au CEF

Présentation générale de l'enquête :

- **Identité** : Nom et prénom, fonctions au sein de l'OP.
- **Histoire professionnelle** : Formation initiale, parcours professionnel avant et après l'entrée dans l'OP.
- **Motivation personnelle** : Raison du choix de cette OP, de cette fonction.

Métier de l'enquête :

- **Quotidien** : Les missions au quotidien (planification, choix stratégiques).
- **L'activité** : Historique et description de l'activité, de ses évolutions, ses objectifs, ses ressources (financières et techniques), ses dispositifs de gouvernance et des difficultés rencontrées.
- **Les réseaux** : Supérieurs et subalternes hiérarchiques, autres acteurs en contact, nature de ces relations.

L'enquête et ses relation avec le dispositif CEF :

- **Relations avec le dispositif CEF** : Connaissance du dispositif et relations avec les acteurs du dispositif.
- **Les connaissances acquises par le CEF** : Présenter trois connaissances.
- **Les sources d'apprentissages** : Formations (thèmes abordées, fréquence et financement), documents, publications connues, atelier d'échanges, discussions et échange d'informations entre acteurs.
- **Vision du CEF** : Trois mots pour décrire le CEF et explications.

Historique et fonctionnement actuel de l'OP :

- **Histoire de l'OP** : Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **La trajectoire d'évolution** : Construction de la trajectoire d'évolution du développement de l'OP, les facteurs de changements et la définition du terme « développement ».
- **L'OP aujourd'hui** : Vision et mission, document, nombre d'adhérent, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d'élus et de techniciens,

renouveau et mandat des élus des bureaux/comités, respect des AG, activités et difficultés rencontrées, financement, relations avec l'extérieur.

Impact du CEF sur l'OP :

- **Impacts de « première classe » :** Les impacts sur l'organisation interne, les activités et les relations extérieures de l'OP, impacts cités spontanément.
 - **Impacts de « deuxième classe » :** Présentation des impacts possibles et avis.
-

Guide d'entretien : Opérateur du développement ayant collaboré avec l'OP pour la mise en place du CEF.

Objectif : Comprendre la vision du CEF par l'organisme de développement, décrire le dispositif CEF et la méthode CEF mis en place, décrire les relations au sein de système d'acteurs du dispositif CEF et entre les acteurs du dispositif CEF et les autres acteurs de l'OP, comprendre l'OP et ses difficultés et évaluer les impacts possibles du CEF sur l'OP.

Présentation générale de l'enquête :

- **Identité :** Nom et prénom, fonctions au sein de l'organisation concernée.
- **Histoire professionnelle :** Parcours professionnel avant et après l'entrée dans l'OP.

Le CEF au sein de l'organisation de l'enquête :

- **Histoire :** Raison de l'intérêt pour le CEF, depuis quand, nombre de personnes travaillant sur le CEF.
- **Le CEF et ses méthodes :** le suivi des producteurs, nature et fréquence, les thématiques, les financements, les conseillers et acteurs du dispositif (formation et recrutement), le dispositif et les financements, les particularités du CEF mis en place par l'organisme et les documents ayant inspiré la méthode.
- **Vision du CEF :** Trois mots clés pour décrire le CEF et explications.
- **Le CEF et les OP :** Forces et faiblesses de la mise en place du CEF au sein des OP.
- **Les impacts du CEF sur les OP :** Les différents impacts sur les trois dimensions d'une organisation.
- **Les relations :** Avec les OP, la recherche et les autres organismes de développement.

Le dispositif CEF au sein de l'OP étudiée :

- **Histoire du dispositif :** la découverte du CEF, les raisons de la mise en place du CEF, les soutiens financiers et techniques, les évolutions du nombre de conseillers, d'adhérents et de gouvernance, les difficultés rencontrées.
- **Le dispositif actuel :** le nombre d'adhérent, de conseillers, la gouvernance actuelle, les processus de prises de décision stratégique et logistique, le suivi des activités, les documents stratégiques, le financement, les relations avec les autres activités, avec d'autres organismes (bailleurs de fond, institut de recherche, autres OP), les difficultés rencontrées.
- **La méthode CEF :** Les thématiques abordées, la nature et fréquence des réunions, les cahiers de gestion, les difficultés rencontrées.
- **Les acteurs du dispositif :** Les recrutements de acteurs, les critères de recrutement, les formations, les rémunérations.

L'OP et son fonctionnement :

- **Histoire de l'OP (si connue) :** Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **L'OP aujourd'hui :** Vision et mission, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d'élus et de techniciens, renouvellement et mandat des élus des bureaux/comités, respect des AG, activités et difficultés rencontrées, financement, relations avec l'extérieur et les autres niveaux de structuration, activités et difficultés rencontrées.

Guide d'entretien : Producteurs membre de l'OP et adhérent au CEF (élus exclus)

Présentation générale de l'enquête :

- **Identité** : Nom et prénom, fonctions au sein de l'OP.
- **Histoire professionnelle** : Histoire de l'exploitation et ancienne fonction possible au sein de l'OP.
- **Motivation personnelle** : Raison du choix de cette OP, de cette fonction.

Historique et fonctionnement actuel de l'OP :

- **Relations avec l'OP** : Connaissance de l'OP et participation aux activités.
- **Histoire de l'OP** : Date et contexte de création de l'OP, l'évolution des visions et objectifs, l'évolution des activités, du nombre d'adhérents, les grands changements.
- **La trajectoire d'évolution** : Construction de la trajectoire d'évolution du développement de l'OP, les facteurs de changements et la définition du terme « développement ».
- **L'OP aujourd'hui** : Vision et mission, document, nombre d'adhérent, dispositif de gouvernance, processus de prise de décision, transparence des prises de décisions et des budgets, nombre d' élu et de techniciens, renouvellement et mandat des élus des bureaux/comités, respect des AG, activités et difficultés rencontrées, financement, relations avec l'extérieurs et les autres niveaux de structuration, activités et difficultés.
- **Vision de l'agriculture familiale** : Trois mots pour décrire l'agriculture familiale et explications.
-

L'enquête et ses relation avec le dispositif CEF :

- **Relations avec le dispositif CEF** : Connaissance du dispositif et relations avec les acteurs du dispositif.
- **Les connaissances acquises par le CEF** : Présenter trois connaissances.
- **Les sources d'apprentissages** : Expérimentation ou échange.
- **Vision du CEF** : Trois mots pour décrire le CEF et explications.

Impact du CEF sur l'OP :

- **Impacts de « première classe »** : Les impacts sur l'organisation interne, les activités et les relations extérieures de l'OP, impacts cités spontanément.
- **Impacts de « deuxième classe »** : Présentation des impacts possibles et avis.

ANNEXE 3 :

Planning de l'étude :

Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre
Etude bibliographique				
	Mise en place de la méthode et entretiens exploratoires			
		Entretiens		
			Premières analyses des résultats	
				Présentation des résultats et mise en place des ateliers de validation
				Rédaction

ANNEXE 4 :

Liste des acteurs enquêtés au sein des OP :

OP de l'enquêté	Fonction des l'enquêtés
FEPAB	Le chargé du programme « formation », le chargé du programme « commercialisation », la chargé de programme « promotion des initiatives locales », le vice président, le secrétaire.
UPPA du Houet	L'animateur provincial, l'animatrice « Petits crédits aux femmes », l'animatrice commerciale, le secrétaire, le magasinier
UDPA de Léna	L'animateur CEF, le président, magasinier, deux producteurs adhérents au CEF, un membre du comité de commercialisation.
UNPCB	Le chargé de programme « CEF », le chargé de programme « Appui aux OP », le chargé de programme « Suivi-évaluation », le coordinateur technique, le vice président, le secrétaire général, le trésorier général, l'ancien chargé de programme CEF, l'ancien secrétaire général, l'ancien vice-président
UPPC du Tuy	L'inspecteur de gestion, le secrétaire, le président, un membre du comité de suivi des intrants, un « peseur » de coton.
UDPC de Koumbia	Le conseiller en gestion, le président, le secrétaire, le trésorier, un producteur, un ancien conseiller CEF SNV, un ancien superviseur CEF SNV
UDPC de Houndé	Le conseiller en gestion, le secrétaire, le président, un membre de comité de suivi de la commercialisation, un producteur, l'ancien superviseur CEF SNV.

ANNEXE 5 : Atelier de travail à l'UNPCB

I. TdR de l'atelier.

Les objectifs :

- Restituer et valider les principaux résultats avec les acteurs
- Collecter des données manquantes
- Intégrer les perspectives d'acteurs vis-à-vis d'une telle étude d'impact

Les données à valider :

- Historique de mise en place du CEF au sein de l'UNPCB
- Diagramme d'impact du CEF sur les 3 pôles de l'OP
- Exemple de l'effet du renforcement de compétence sur la gestion du crédit d'intrant
- Rôle « central » du Coges

les données manquantes

- Impacts du renforcement de capacités des OP : comment ont-ils utilisés leurs nouvelles connaissances/capacité ?
- Perspectives d'utilisation de ces résultats

Les principes de déroulement de l'atelier :

- Définir la problématique, le cadre d'analyse du renforcement de compétences (définir compétences et schéma d'analyse d'une OP représentée par 3 pôles : RE, OI et activités)
- Restituer des résultats et faire réagir les participants au fur et à mesure
- Provoquer des débats collectifs

II. Conclusions de l'atelier

- Très bonne participation
- L'atelier a servi d'échanges entre les acteurs sur le dispositif CEF, a permis à certains de faire passer des messages à leurs supérieurs.
- La question du renforcement de compétences a semblé utile pour défendre les intérêts du dispositif CEF.
- La démonstration des effets à chaque niveau les a intéressé et a provoqué de nombreuses questions et discussions.
- Les échanges ont surtout tourné autour des niveaux départementaux et nationaux. Le niveau provincial est peu intervenu. Cela peut confirmer que le niveau provincial n'est qu'un relai entre la base et le sommet et n'a pas de rôle ni de marge de manœuvre spécifique dans le CEF ?
- La représentation des OP en trois pôles (organisation interne, activités et relations extérieures) a nécessité de longues discussion pour que cela soit bien compris, avec des exemples à l'appui mais ensuite les débats sur l'impact ont pu démarrer; aux différents niveaux de structuration ils ont utilisé cette catégorisation à plusieurs reprises pour évoquer les impacts du CEF (bonne appropriation du schéma conceptuel).
- L'entrée dans le dispositif CEF par le renforcement de capacités a permis mettre en avant le rôle des comités de pilotage, des réseaux créés, des liens avec l'extérieur, de « l'ouverture de l'OP sur l'extérieur », et en même temps « l'ouverture de l'OP sur elle-même », avec meilleures connexion entre ses membres, meilleure communication, et donc sans doute des gains en efficience, à explorer davantage.
- L'atelier a apporté une réflexion sur l'utilité des résultats.
- Les biais de l'étude ont été soulevés, résultats qu'à dire d'acteur. A mentionner dans le rapport.

ANNEXE 6 :

Photographie de l'atelier participatif de l'UNPCB :

